

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Survey Pada PT. SARIYU INDONESIA Cabang Pulogadung  
Jakarta Timur)**

**DANIAR CHAIRIAH  
8215139077**



**Skripsi Ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
KOSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2016**

**THE EFFECT OF THE LEADERSHIP STYLE TO THE  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH THE JOB  
SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE  
(Survey to PT Sariayu Indonesia Pulogadung East Jakarta)**

**DANIAR CHAIRIAH  
8215139077**



**Skripsi is written as Part of Bachelor Degree in Economics Accomplishment**


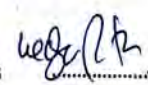


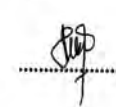
**MANAGEMENT STUDY PROGRAM  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT  
FACULTY OF ECONOMICS  
STATE UNIVERSITY OF JAKARTA  
2016**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab  
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Dedi Purwana ES, M.Bus  
NIP. 19671207 199203 1001

| Nama  | Jabatan          | Tanda Tangan   | Tanggal         |
|---|------------------|--|-----------------|
| 1. <u>Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M.Si</u><br>NIP. 19720506 200604 1 002 | Ketua            |    | 14 Januari 2016 |
| 2. <u>Widya Parimita, SE, MPA</u><br>NIP. 19700605 200112 22001           | Sekretaris       |   | 19 Januari 2016 |
| 3. <u>Dr. I Ketut R Sudiardhita, M.Si</u><br>NIP. 19560207 198602 1 001   | Penguji Ahli     |  | 19 Januari 2016 |
| 4. <u>Agung Wahyu Handaru, ST, MM</u><br>NIP. 19781127 200604 1 001       | Pembimbing<br>I  |  | 14 Januari 2016 |
| 5. <u>Dra. Sholikhah, MM</u><br>NIP. 19620623 199003 2 001                | Pembimbing<br>II |  | 14 Januari 2016 |

Tanggal lulus: 12 Januari 2016

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di perguruan tinggi lain
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri dengan arahan dosen pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 25 Januari 2016  
Yang Membuat Pernyataan



Daniar Chairiah  
No. Reg: 8215139077

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah: 1) untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja 2) untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi 3) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi 4) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening 5) untuk menganalisis kepuasan kerja terbukti sebagai variabel intervening untuk gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Sariayu Indonesia Cabang Pulo Gadung Jakarta timur dengan sampel 121. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan metode non probability sampling. Hasil menunjukkan pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen dan kerja organisasi kepuasan kerja bekerja komitmen organisasi, kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

**Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja**

## ABSTRACT

*Generally, the purposes of this research is: 1) to describe the leadership style, organizational commitment, job satisfaction 2) to analyze the influence of job satisfaction towards organizational commitment 3) to analyze the influence of leadership style towards organizational commitment 4) to analyze the influence of leadership style towards organizational commitment with job satisfaction as an intervening variable 5) to analyze job satisfaction is proven as an intervening variable for the effect leadership style to the organizational commitment. Population of this research is the employees of the PTSariayu Indonesia cabang pulogadug east Jakarta with sample 121. Type of the research is descriptive and the method is non probability sampling. The results shows a significant influence of leadership style on working organizational commitment and job satisfaction on working organizational commitment, job satisfaction as an intervening variable for the effect leadership style to the organizational commitment.*

***Key words: leadrshi style, organizational commitment, job satisfaction***

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Skripsi ini disusun oleh peneliti dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Skripsi ini mungkin tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si.,M.Si selaku Kaprodi S1 Manajemen FE UNJ
2. Agung Wahyu Handaru, ST., MM selaku Dosen Pembimbing I Skripsi
3. Sholikhah, MM, selaku Dosen Pembimbing II.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNJ yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan banyak ilmu selama perkuliahan.
5. Kedua orang tuaku tercinta, Chairin Chadik dan Munimah, serta adik Dandi Chatami dan seluruh keluarga besar peneliti yang telah memberikan motivasi dan doa yang tiada henti serta perhatian yang begitu besar, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Pegawai PT Sariayu Indonesia Cabang Pulogadung Jakarta Timur beserta seluruh jajaran staf.
7. Teman-teman seperjuangan konsentrasi SDM dan teman-teman Jurusan Alih Program Manajemen 2013 yang telah memberi masukan dan saran mengenai penulisan skripsi.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti maupun pembaca.

Jakarta, 27 Januari 2016

Peneliti

## DAFTAR ISI

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....      | i   |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> ..... | ii  |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....  | iii |
| <b>ABSTRAK</b> .....            | iv  |
| <b>ABSTRACT</b> .....           | v   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....     | vi  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....         | vii |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....       | x   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....      | xi  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....    | xii |

### **BAB I PENDAHULUAN**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1.1. Latar Belakang Masalah ..... | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah .....      | 6 |
| 1.3. Kegunaan Penelitian .....    | 7 |

### **BAB II KAJIAN TEORITIK**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Deskripsi Konseptual .....                               | 9  |
| 2.1.1. Komitmen Organisasi .....                              | 9  |
| 2.1.1.1. Komponen Komitmen Organisasi .....                   | 13 |
| 2.1.2. Gaya Kepemimpinan .....                                | 15 |
| 2.1.2.1. Karakter Gaya Kepemimpinan .....                     | 20 |
| 2.1.2.2. Indikasi Gaya Kepemimpinan .....                     | 21 |
| 2.2.2.3. Model Kepemimpinan .....                             | 23 |
| 2.1.3. Kepuasan Kerja .....                                   | 28 |
| 2.2. Hasil Penelitian yang Relevan .....                      | 33 |
| 2.3. Kerangka Teoritik .....                                  | 47 |
| 2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi .. | 47 |



|  |    |
|--|----|
| 2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi .....  | 48 |
| 2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening ..... | 48 |
| 2.4. Hipotesis Penelitian .....  | 50 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Tujuan Penelitian .....                      | 52 |
| 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....            | 53 |
| 3.3. Metode Penelitian .....                      | 53 |
| 3.4. Populasi dan Sampel .....                    | 53 |
| 3.5. Pengumpulan Data .....                       | 56 |
| 3.6. Operasional Variabel Penelitian .....        | 59 |
| 3.7. Teknik Analisa Data .....                    | 61 |
| 3.7.1. Uji Instrumen .....                        | 62 |
| 3.7.2. Uji Asumsi Klasik .....                    | 63 |
| 3.7.3. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis ..... | 67 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| 4.1. Hasil Penelitian .....                            | 72 |
| 4.1.1. Deskripsi Unit Analisis/ Observasi .....        | 72 |
| 4.1.2. Hasil Pengujian Instrumen .....                 | 76 |
| 4.1.2.1. Hasil Uji Validitas .....                     | 76 |
| 4.1.2.2. Hasil Uji Reabilitas .....                    | 78 |
| 4.1.3. Analisis Deskriptif .....                       | 79 |
| 4.1.3.1. Analisis Deskriptif Kepemimpinan .....        | 79 |
| 4.1.3.2. Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja .....      | 83 |
| 4.1.3.3. Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi ..... | 87 |
| 4.1.4. Uji Asumsi Klasik .....                         | 89 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.4.1. Uji Normalitas .....  | 89  |
| 4.1.4.2. Uji Linearitas .....  | 90  |
| 4.1.5. Uji Hipotesis .....   | 93  |
| 4.1.5.1. Uji Hipotesis 1 .....   | 93  |
| 4.1.5.2. Uji Hipotesis 2 .....   | 95  |
| 4.1.6. Mendeteksi/ Menguji Pengaruh Mediasi (Intervening) .....  | 98  |
| 4.1.6.1. Mendeteksi Pengaruh Komitmen Organisasi<br>dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan<br>dengan Kepuasan Kerja Karyawan ..... | 98  |
| 4.2. Pembahasan .....  | 101 |

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 5.1. Kesimpulan ..... | 104 |
| 5.2. Saran .....      | 106 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>108</b> |
|-----------------------------|------------|

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN .....</b> | <b>112</b> |
|-----------------------|------------|

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b> | <b>127</b> |
|-----------------------------------|------------|

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1 Tabel Hasil Kuesioner Pra Penelitian pada PT. Sariayu Cabang<br>Pulogadung .....                    | 5  |
| Tabel 2.1 Hasil Penelitian yang Relevan .....   | 45 |
| Tabel 3.1 Bobot Skor Skala Likert.....  | 58 |
| Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel .....   | 60 |
| Tabel 4.1 Uji Validitas .....   | 76 |
| Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas .....  | 78 |
| Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Kepemimpinan .....  | 80 |
| Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja .....  | 84 |
| Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi .....   | 87 |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas .....  | 90 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Gaya Kepemimpinan dengan<br>Variabel Komitmen Organisasi ..... | 91 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Variabel<br>Komitmen Organisasi .....    | 92 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Gaya Kepemimpinan dengan<br>Variabel Kepuasan Kerja.....       | 92 |
| Tabel 4.10 Koefisien determinasi Pengaruh Langsung X1 terhadap Y .....  | 93 |
| Tabel 4.11 Uji t dan Persamaan Regresi Sederhana .....  | 94 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji F untuk Hipotesis 1 .....  | 95 |
| Tabel 4.13 Koefisien determinasi Pengaruh Langsung X1 dan Y Terhadap Z ...                                    | 96 |
| Tabel 4.14 Uji t dan Persamaan Regresi Berganda .....   | 97 |
| Tabel 4.15 Hasil Uji F untuk Hipotesis 2 .....  | 98 |
| Tabel 4.16 Persamaan Regresi Pertama .....  | 99 |
| Tabel 4.17 Persamaan Regresi Kedua .....  | 99 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi ..... | 49 |
| Gambar 3.1. Kerangka Berpikir .....                                   | 50 |
| Gambar 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....   | 72 |
| Gambar 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....             | 73 |
| Gambar 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....      | 74 |
| Gambar 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....       | 75 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Lampiran 1  | Hasil Uji Instrumen Penelitian .....           | 112 |
| Lampiran 2  | Data Hasil Penelitian Gaya Kepemimpinan.....   | 118 |
| Lampiran 3  | Data Hasil Penelitian Kepuasan Kerja .....     | 121 |
| Lampiran 4  | Data Hasil Penelitian Komitmen Organisasi..... | 125 |
| Lampiran 5  | Tabulasi Data Hasil Penelitian .....           | 129 |
| Lampiran 6  | Deskripsi Data Variabel X .....                | 133 |
| Lampiran 7  | Deskripsi Data Variabel Y .....                | 135 |
| Lampiran 8  | Deskripsi Data Variabel Z.....                 | 137 |
| Lampiran 9  | Profile Responden .....                        | 138 |
| Lampiran 10 | Uji Asumsi Klasik.....                         | 143 |
| Lampiran 11 | Uji Linearitas.....                            | 144 |
| Lampiran 12 | Analisis Jalur .....                           | 147 |
| Lampiran 13 | Uji Sobel Test.....                            | 149 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Semakin meningkatnya persaingan di dunia usaha saat ini menuntut perusahaan untuk mampu terus berinovasi. Perusahaan akan mampu bersaing apabila mempunyai karyawan yang memiliki kualitas yang baik dibidangnya. Karyawan merupakan sebuah investasi atau aset yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi merupakan karyawan yang perlu dipertahankan karena kesuksesan perusahaan bisa ditunjang oleh karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan.

Komitmen karyawan kepada perusahaan merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan perusahaan. Jika suatu perusahaan mampu memenuhi harapan dari karyawan, maka dengan sendirinya akan menciptakan rasa nyaman dan menyenangkan bagi karyawan, sehingga dapat menimbulkan rasa puas dan kerasan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Jika tidak, karyawan akan merasa tidak nyaman dan memilih peluang kerja di perusahaan lain, atau mengesampingkan pekerjaan dan mempunyai pekerjaan lain selain pekerjaan utama di perusahaan. Untuk itu, komitmen organisasi harus dijaga dan dipelihara dalam rangka menjaga kelancaran aktivitas kerja di dalam perusahaan, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bekerja, apabila komitmen seseorang tinggi maka kepuasan kerja karyawan juga baik terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya jika komitmen organisasi seseorang rendah maka kepuasan kerja karyawan juga buruk terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan dalam bekerja akan membuat karyawan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga prestasi kerja dengan mudah dapat tercapai.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri, *voice*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, berbagai bentuk aktivitas perserikatan dan loyalitas. Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau

keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan. Teori menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan karyawannya sehingga mampu memaksimalkan pekerjaan para karyawannya, dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang baik dapat mempengaruhi para karyawannya.

Salah satu faktor yang peneliti duga masih perlu dioptimalkan adalah gaya kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan yang positif akan mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan melebihi tugas-tugas formalnya dan akan selalu mendukung tujuan organisasi dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Jika pemimpin tidak melakukan hubungan secara intern kepada karyawan dengan baik, karyawan akan merasa tidak nyaman bekerja, dan tidak loyal terhadap perusahaannya.

Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu



perusahaan. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan. Namun dalam menjalankan kepemimpinan dalam sebuah perusahaan, para pemimpin bisa memiliki gaya yang berbeda-beda dalam menjalankan gaya kepemimpiannya.

Di setiap perusahaan pasti mempunyai pimpinan dalam memimpin perusahaan, karena pemimpin disini bertugas untuk mengambil tindakan cepat terhadap perusahaan yang dikelolanya agar dapat bersaing dengan kompetitor. Tidak hanya itu, pemimpin juga mengatur para karyawannya agar bekerja sesuai dengan yang di harapkannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang peduli dengan semua karyawannya, secara pekerjaan maupun secara pribadi. Dengan begitu karyawan akan merasa nyaman dengan pimpinannya, dan akan berdampak dengan pekerjaan yang dikerjakannya. Dan begitu pula sebaliknya, jika pimpinan tidak menjalin hubungan komunikasi secara pekerjaan maupun pribadi, karyawan akan enggan dengan pekerjaan yang dikerjakannya, dan akan berdampak buruk untuk pekerjaannya.

Salah satu perusahaan yang sedang mengalami krisis gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah PT. Sariayu. Berikut ini merupakan hasil kuesioner pra riset terhadap 20 karyawan di PT. Sariayu:

**Tabel 1.1**  
**Tabel Hasil Kuesioner Pra Penelitian pada PT. Sariayu Cabang Pulogadung**

| No | Variabel                | Indikator Pertanyaan  | Hasil |       | Persentase |       |
|----|-------------------------|---|-------|-------|------------|-------|
|    |                         |   | Ya    | Tidak | Ya         | Tidak |
| 1  | Gaya kepemimpinan (X)   | 1. Apakah anda senang dengan gaya kepemimpinan ditempat anda bekerja?         | 5     | 15    | 25%        | 75%   |
|    |                         | 2. Apakah pemimpin anda memberikan reward lebih terhadap prestasi kerja anda? | 7     | 13    | 35%        | 65%   |
| 2  | Kepuasan Kerja (Z)      | 1. Apakah anda puas dengan pekerjaan anda?                                    | 4     | 16    | 20%        | 80%   |
|    |                         | 2. Apakah anda kecewa dengan pemberian reward?                                | 15    | 5     | 75%        | 25%   |
| 3  | Komitmen Organisasi (Y) | 1. Apakah selain bekerja disini anda mempunyai pekerjaan sampingan?           | 11    | 9     | 55%        | 45%   |
|    |                         | 2. Apakah anda mengutamakan pekerjaan anda?                                   | 8     | 12    | 40%        | 60%   |

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan tabel pra riset di atas dapat dilihat bahwa komitmen organisasi dari karyawan adalah rendah, ditandai dengan karyawan yang mempunyai pekerjaan sampingan sebanyak 55% dan karyawan yang mengesampingkan pekerjaan utamanya di perusahaan tersebut sebanyak 60% . Hal ini diduga disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan yang juga rendah. Indikasi kepuasan kerja rendah dapat dilihat dari keterangan karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka sebanyak 80% dan sebanyak 75% karyawan menyatakan kecewa dengan pemberian *reward*. Berdasarkan kuesioner yang sudah diisi dengan karyawan, dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja yang rendah disebabkan karena kekecewaan karyawan terhadap gaya kepemimpinan dari atasan mereka sebanyak 75% karyawan tidak senang dengan gaya kepemimpinan dari pemimpin mereka di perusahaan dan 65% karyawan kecewa terhadap pemberian *reward* lebih terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas peneliti tertarik untuk meneliti apakah ada pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. Sariayu. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan tersebut maka penelitian ini diberi judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (survey pada PT. Sariayu cabang Pulogadung Jakarta Timur)”**.

## **1.2 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan permasalahan diatas maka penelitian ini akan dibatasi pada hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pengukuran dilakukan dengan melihat tingkat baik dan buruk gaya kepemimpinan di perusahaan terhadap dampak tinggi dan rendahnya komitmen organisasi karyawan, dengan melalui puas atau tidaknya kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Masalah yang dapat dirumuskan sesuai dengan pembatasan masalah yang telah ditentukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur?

2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur dengan kepuasan kerja sebagai varabel intervening?
5. Apakah kepuasan kerja terbukti menjadi variabel intervening untuk gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur?

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dibuat bukan hanya untuk pelengkap gelar sarjana yang akan saya ambil akan tetapi, penelitian ini juga mempunyai kegunaan teoretis dan kegunaan praktisi, yaitu sebagai berikut:

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berkelanjutan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan ekonomi.

### **1.4.2 Kegunaan Praktisi**

#### **1.4.2.1 Bagi Peneliti**

Diharapkan penelitian ini dapat berguna sebagai tambahan wawasan berfikir dan menambah pengetahuan peneliti mengenai manajemen sumber daya manusia.

#### **1.4.2.2 Bagi Universitas Negeri Jakarta**

Penelitian ini dapat dijadikan bahan informasi dan referensi bagi Universitas Negeri Jakarta dalam pengelolaan para pegawai serta pertimbangan dalam menentukan kebijakan.

#### **1.4.2.3 Universitas Negeri Jakarta khususnya Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan literatur yang bermanfaat bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

#### **1.4.2.4 Bagi Peneliti Selanjutnya**

Menambah referensi dan memberikan rujukan tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **2.1. Deskripsi Konseptual**

Penelitian ini memilih satu variabel terikat, yaitu komitmen organisasi, satu variabel bebas gaya kepemimpinan dan satu variabel intervening kepuasan kerja. Adapun penjelasan secara teoritis dari setiap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

##### **2.1.1. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu hal penting yang seharusnya dimiliki pegawai. Dengan adanya komitmen organisasi, maka pegawai akan semakin loyal terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi juga akan menguntungkan bagi organisasi, karena jika pegawainya berkomitmen terhadap organisasi maka organisasi atau perusahaan tersebut dapat menekan biaya pengeluaran yang seharusnya dikeluarkan untuk perekrutan atau *training* bagi pegawai baru.

Menurut Stephen P. Robbins, komitmen organisasi didefinisikan sebagai “suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.<sup>1</sup> Sangat jelas dari definisi

---

<sup>1</sup> Robbins SP dan Judge. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008) 12 pp. 101

tersebut menjelaskan bahwa adanya keterikatan psikologis antara pegawai dengan organisasi jika adanya komitmen organisasi.

Sependapat dengan Robbins, menurut Cut Mamik “komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang menunjukkan adanya keterikatan psikologis seorang pegawai pada suatu organisasi untuk loyal, dan terlibat dalam organisasi”<sup>2</sup>.

Komitmen organisasi sebaiknya ditumbuhkan sejak pertama kali pegawai masuk di dalam organisasi karena semakin lama komitmen terjalin maka akan semakin baik pula hubungan pegawai dengan organisasi yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja serta loyalitas yang tinggi.

Junaedi menyatakan, “ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai antara lain kedisiplinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi”<sup>3</sup>. Maka, jika komitmen organisasi pada pegawai tinggi atau rendah hal itu dapat memengaruhi kepuasan kerja pada pegawai.

Senada dengan Mamik menurut Allan dan Mayer yaitu:

Komitmen organisasi ini dipengaruhi dan berkembang apabila keterlibatan seseorang pada organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan, yaitu dapat memberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga. Dengan demikian, komitmen pegawai pada organisasi memengaruhi kepuasan kerja mereka.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Wulandari, *Effect of Discipline, Work's Motivation and Organization Commitment to Work's Satisfaction (Case Study Employees in Production Division PT. SAMI Car Line Lamda Semarang)*. Jurnal Studi Dinamika Manajeen Volume 2, nomor 1

<sup>3</sup> Deddy Junaedi, *pengaruh gaya kepemimpinan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional*. Jurnal ILMU Administrasi volume 7, nomor 1, pp 130

<sup>4</sup>*Loc. cit*

Jadi, komitmen organisasi dapat berkembang jika yang didapat pegawai sesuai atau pun melampaui harapannya. Dan jika keterlibatan pegawai selama bekerja di organisasi tempatnya bekerja dapat mendatangkan keuntungan-keuntungan seperti kemampuan yang semakin meningkat maka hal itu juga dapat menimbulkan kepuasan kerja. Kemudian menurut Sopiah “komitmen organisasi adalah derajat dimana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi”<sup>5</sup>. Jika seorang pegawai memiliki komitmen organisasi maka ia akan percaya dan memiliki rasa tanggungjawab yang besar demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Pendapat Cut Zurnali menyatakan tentang komitmen organisasi adalah:

“Perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kajian penelitian yang luas dalam ilmu psikologi dan manajemen adalah tentang konsep dan peranan komitmen organisasional (*organizational commitment*).”<sup>6</sup>

Dari pendapat tersebut jelas sekali bahwa komitmen organisasi dari seorang pegawai harus ditingkatkan secara terus-menerus karena dapat menimbulkan rasa cinta pada organisasi yang berasal dari dalam diri pegawai tersebut. Jika seorang pegawai telah percaya sepenuhnya

---

<sup>5</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Cv Andy, 2008) pp. 130

<sup>6</sup> Zurnali, *Learning Organization, Competency, organizational Commitmen, dan Customer Orientation: Knowledge Worker-kerangka Riet Manajemen Sumberdaya Manusia di masa depan* (Bnadung : Unpad Press, 2010. pp. 210



dan cinta kepada organisasi maka ia akan terus setia dan membangun organisasi tersebut dengan upaya-upayanya. Definisi komitmen organisasi lainnya seperti yang dikemukakan oleh Griffin “komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya”<sup>7</sup>. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi juga keterikatan perasaan pegawai terhadap organisasinya.

Kemudian menurut Mowday *et.al* mendefinisikan komitmen organisasi adalah:

“Komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.”<sup>8</sup>

Keterlibatan pegawai terhadap organisasi merupakan komitmen yang penting, lebih dari itu kepercayaan dan dukungan yang penuh terhadap organisasi yang memang diperlukan demi tercapainya tujuan. Dari penjelasan yang telah disebutkan diatas maka dapat disimpulkan, komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis yang dirasakan pegawai kepada organisasi tempatnya bekerja yang dapat ditingkatkan secara terus-menerus agar pegawai percaya dan memiliki loyalitas yang tinggi demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

---

<sup>7</sup> Ali. *Effects Of leadership styles on job satisfaction, organizational citizenship Behavior, commitmen and turnover intention (empirical study of private sector schools teacher)*. Jurnal Manajemen Volume 11, no 3s, 2014

<sup>8</sup>*Ibid.*,

### 2.1.1.1. Komponen Komitmen Organisasi

Ada beberapa hal yang dapat membentuk komitmen organisasi, komponen-komponen dalam komitmen organisasi ini menentukan tingkatan seberapa tinggi komitmen seseorang terhadap tempatnya bekerja. Dengan melihat komponen komitmen organisasi kita dapat mengetahui alasan mengapa seseorang tetap berada di suatu organisasi. Menurut Robbin dan Judge komitmen organisasi merefleksikan tiga komponen yaitu:

- a. *Affective commitment* adalah keterikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. *Continuance commitment*, adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- c. *Normative commitment* adalah adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan<sup>9</sup>.

Karyawan dengan komponen *affective* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, pegawai dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. karyawan yang memiliki komponen *normative* tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya.

---

<sup>9</sup> Robbin Sp dan Judge. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2009) pp. 101

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance* maupun *normative*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Beberapa komponen komitmen organisasi yang dialami oleh karyawan didapat dari perbedaan pengalaman yang dirasakan seorang karyawan. Setiap pegawai pastinya memiliki pengalaman yang berbeda selama bekerja di organisasinya maka hal tersebut pun akan mempengaruhi pola pikir dan ekspektasinya yang berujung pada komponen komitmen yang akan dirasakan. Ada tiga komponen untuk mengukur komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, kontinuen dan normatif.

Berdasarkan penjelasan teori yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis yang dirasakan pegawai kepada organisasi

tempatnya bekerja yang dapat ditingkatkan secara terus-menerus agar pegawai percaya dan memiliki loyalitas yang tinggi demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga komponen komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, kontinuen dan normatif.

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias.

Menurut Toha M, gaya kepemimpinan merupakan “norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat”<sup>10</sup>. Suatu perusahaan akan gagal atau bahkan berhasil sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Robbin mengungkapkan, bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh lebih luas, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu

---

<sup>10</sup>Toha M, *Perilaku organisasi konsep dasar dan Aplikasinya*( Jakarta: Rajawali Pers 2010), p79

kelompok kearah tercapainya tujuan<sup>11</sup>. Kepemimpinan berbeda dari manajemen, jika manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan, akan tetapi kepemimpinan menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan. Kemudian menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi dan mengilhami untuk mengatasi rintangan.

Menurut Rivai, “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi”<sup>12</sup>. Menurut Achmad Suyuti yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Menurut Alwi, kepemimpinan adalah “sebagai proses mempengaruhi orang lain agar bekerja keras menyelesaikan tugas-tugas penting. Atas dasar pengertian ini, maka pemimpin tim (*team leader*) berfungsi menggerakkan anggota tim untuk menyelesaikan tugas-tugas tim dengan kewenangan yang sesuai dengan *level* otonomi yang diberikan pada tim. *Team leader* bertanggung jawab atas tiga hal yaitu pencapaian tugas, membangun dan mempertahankan tim serta pengembangan individual”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Robbins P Judge A, *Perilaku Organisasi* (Jakarta : Salemba Empat 2014), p.49

<sup>12</sup> Rivai V, *pemimpin dn kepemimpinan dalam organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers 2014)

<sup>13</sup> Ali S, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta 2001), p.149

Di dalam literatur Toha, diungkapkan bahwa kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Menurut Robbins, kepemimpinan juga diartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama<sup>14</sup>. Lebih jauh lagi di dalam literatur ini juga George R. Terry merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut:

#### 1) Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa “*leader are born and not made*” (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadipemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

---

<sup>14</sup> Loc. Cit.

## 2) Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa *“leader are made and not born”* (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menenteng pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

## 3) Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut.

Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling

mendekati kebenaran<sup>15</sup>. Sedangkan menurut Siagian tipologi

Kepemimpinan ada 5 yaitu:

- 1) Tipe Otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:
  - a) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi
  - b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata,
  - c) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat,
  - d) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya,
  - e) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.
- 2) Tipe Militeristis. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:
  - a) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan,
  - b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya,
  - c) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan,
  - d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan,
  - e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya
  - f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- 3) Tipe Paternalistis. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :
  - a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*),
  - b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
  - c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
  - d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
  - e) Sering bersikap maha tahu.
- 4) Tipe Karismatik. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar,

---

<sup>15</sup> Schuler dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, (Jakarta : Erlangga 2008), p.213



meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, dan profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

- 5) Tipe Demokratis. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
  - a) Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
  - b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
  - c) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.
  - d) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
  - e) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
  - f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
  - g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin<sup>16</sup>.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

#### **2.1.2.1. Karakter Gaya Kepemimpinan**

Manajer yang efektif makin sering dideskripsikan sebagai pelatih dari pada sebagai bos. Mereka diharapkan untuk memberikan

---

<sup>16</sup> Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta : Rineka Cipta 2003), p.49

instruksi, panduan, nasihat dan dorongan untuk menolong pegawai memperbaiki kinerja pekerjaannya. Oleh karena itu, para pimpinan hendaknya memperagakan tiga keterampilan umum untuk membangkitkan terobosan dalam kinerja, yaitu: Kemampuan menganalisis cara-cara untuk memperbaiki kinerja dan kemampuan seorang pegawai Seorang pemimpin mencari kesempatan bagi seorang pegawai untuk mengembangkan kemampuannya dan memperbaiki kinerja.

- a) Kemampuan menciptakan iklim yang mendukung Adalah tanggung jawab pelatih untuk mengurangi hambatan terhadap pengembangan dan mengkoordinasikan suatu iklim yang mendorong perbaikan kinerja.
- b) Kemampuan mempengaruhi pegawai untuk mengubah perilaku mereka Dalam tahapan ini bisa dijadikan ukuran apakah kinerja pegawai membaik<sup>17</sup>.

#### **2.1.2.2. Indikasi Gaya Kepemimpinan**

Untuk mengetahui hal ini terdapat faktor penentu yang timbal balik. Adapun faktor tersebut adalah pemimpin itu sendiri, situasi lingkungan, dan perilaku. Menurut Toha terdapat beberapa teori mengenai gaya kepemimpinan ini antara lain :

- a) Teori Sifat (*Trait Theory*). Dari beberapa hal, sifat kecerdasan selalu tampak pada setiap penelitian dengan suatu derajat konsistensi yang tinggi. Kesimpulan yang diperoleh dari teori ini adalah :
  - (a) Kecerdasan, muncul pada 10 penelitian
  - (b) Inisiatif, muncul dalam 6 (enam) penelitian

---

<sup>17</sup> Loc. Cit, p.137

- (c) Keterbukaan dan perasaan humor, muncul pada 5 (lima) penelitian
- (d) Antusiasme, kejujuran, simpati dan kepercayaan pada diri sendiri, muncul dalam 4 penelitian<sup>18</sup>.

Menurut Toha merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu:

1. Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Mempunyai keinginan mengharagai dan dihargai.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Berusaha bekerja untuk mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan yang ekstrinsik.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pimpinan-pimpinan yang berhasil dan mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Pimpinan tipe ini mempunyai perhatian atau berorientasi pada pegawai bukan pada produksi<sup>19</sup>.

b) Teori Kelompok. Dalam teori ini, mengungkapkan bahwa, kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, misalnyadengan memberikan perhatian. Hal ini dapat berpengaruh positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja.

c) Teori Situasional dan Model Kontijensi. Dalam teori ini mengungkapkan beberapa variabel situasional yang mempunyai

---

<sup>18</sup> Loc. Cit, p.32

<sup>19</sup> Loc. Cit. p.33

pengaruh terhadap peranan kepemimpinan yaitu kecakapan dan perilakunya<sup>20</sup>.

### 2.1.2.3. Model Kepemimpinan

Banyak penelitian mengenai kepemimpinan yang telah dilakukan. Pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional yang telah disempurnakan Bass dan Aolio merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan dalam mengkaji kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dicetuskan oleh Buras dan Bass. Berikut ini akan dibahas mengenai kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Dalam buku Bass dan Avolio yang berjudul *“Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership”*, dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai lima dimensi yang terdiri dari:

- a) *Idealized influence attribute*: Pemimpin transformasional mampu mengungkapkan visinya, dan membuat bawahannya merasa tenang dalam menghadapi situasi krisis.
- b) *Idealized influence behavior*: Kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai, cita-cita dan keyakinan-keyakinannya kepada bawahannya, sehingga bawahannya memahami dan mengikutinya.
- c) *Inspirational motivation*: Pemimpin harus dapat bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi dengan menyediakan pengertian dan tantangan kepada bawahan. Semangat dalam tim muncul, terdapat optimisme dan antusiasme dalam kelompok. Pemimpin mendapatkan komitmen bawahan untuk terlibat dalam berbagai pandangan ke depan, dapat menciptakan harapan dengan

---

<sup>20</sup>Loc. Cit. p.133

komunikasi dan berbagai komitmen terhadap tujuan bersama.

- d) *Idealized influence* dan *Inspirational motivation* merupakan dua komponen yang apabila digabungkan diartikan sebagai faktor *Charismatic Inspirational Leadership*. Dua komponen tersebut identik dengan definisi dari teori kepemimpinan karismatik.
- e) *Intellectual stimulation*: pemimpin dapat memberikan stimulasi kepada bawahan untuk bersikap kreatif, inovatif, dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan bersifat asumsi, menyelesaikan masalah dengan cara baru (membuat pendekatan baru dalam menghadapi masalah). Kreativitas didorong, hal ini akan meminimalisir kesalahan menjadi isu yang dapat dikendalikan.
- f) *Individualized consideration*: pemimpin memiliki perhatian khusus pada tiap-tiap individu, kebutuhan dan dorongan untuk berprestasinya. Bawahan dan rekan didorong untuk memanfaatkan potensi secara optimal. Pertimbangan individu ditunjukkan ketika adanya kesempatan terhadap pembelajaran baru dengan menciptakan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu. Komunikasi dua arah dibentuk dengan interaksi dengan bawahan yang bersifat pribadi. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai maksud pengembangan terhadap bawahan. Tugas-tugas yang diberikan diperhatikan dan dilihat apakah bawahan membutuhkan pengarahannya tambahan atau dukungan untuk menilai kemajuan tugas<sup>21</sup>.

Menurut Robbins dan Bass, karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan perilaku atasan sebagai berikut:

1. Imbalan kontingen (*contingent reward*). Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada kontijensi (*contingent*)sejauh mana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut.
2. Manajemen dengan pengecualian atau eksepsi aktif (*management by exception active*). Pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin

---

<sup>21</sup> Dini Kurniawati, Skripsi Manajemen: *Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Laissez-faire Dengan Turnover Intention (Studi Kasus Pada Perusahaan Pembiayaan PT. XYZ)*, 2012.

tidak segera menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan atau kesalahan

3. Manajemen dengan pengecualian atau eksepsi pasif (*management by exception passive*). Pemimpin menghindari tindakan korektif atau keributan dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai<sup>22</sup>.

Lain halnya dengan Hersey, Paul, William, Blanchard menjelaskan ada 4 dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

- a. *Telling* (memberitahukan)
- b. *Selling* (menjajakan)
- c. *Participating* (mengikutsertakan)
- d. *Delegating* (mendelegasikan)

Penjelasan mengenai empat gaya kepemimpinan diatas adalah sebagai berikut:

### 1. **Gaya *Telling***

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melaksanakan berbagai tugasnya. Oleh karena itu perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif di lingkungan atau organisasi yang kesiapan dan kematangan anggotanya rendah, dalam arti cenderung tidak memiliki

---

<sup>22</sup> Robbins dan Bass, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008).pp.,104

kemampuan dan tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas/pekerjaannya.

## **2. Gaya *Selling***

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya. Kondisi ini ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kerjanya belum memadai dan kadang-kadang berkemauan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam situasi anggota organisasi atau bawahan seperti pemimpin harus berperan menawarkan tugas-tugas pada kemampuan atau berkemauan dan harus memberikan pengarahan dalam bekerja.

## **3. Gaya *Participating***

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan atau kemampuan pemimpin dalam mengikutsertakan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Gaya kepemimpinan akan efektif apabila bawahan memiliki kesiapan dan kematangan yang tinggi, namun mereka (bawahan) masih kurang yakin akan kemampuan yang mereka miliki sehingga membutuhkan sedikit bimbingan dari pimpinan.

#### 4. *Gaya Delegating*

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangan dalam bekerja.<sup>23</sup>

Gaya kepemimpinan mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai<sup>24</sup>. Dari penjelasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan mempunyai peranan yang penting karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaiannya tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Berdasarkan penjelasan teori yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disintesisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu mempengaruhi aktivitas orang lain agar tujuannya dapat tercapai. Ada 4 dimensi gaya kepemimpinan yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

---

<sup>23</sup> Triantoro Safaria, "Kepemimpinan" (Yogyakarta; Graha Ilmu, 2004) p.71

<sup>24</sup> Robbins dan Coulter, *Manajemen Edisi Ke Delapan*, (Jakarta: PT. Indeks, 2007) pp.,105



### 2.1.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang pegawai, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Handoko “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para bawahan memandang pekerjaan mereka”<sup>25</sup>.

Menurut Hasibuan “kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang ditunjukkan oleh seorang pegawai yang menunjukkan sikap menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”<sup>26</sup>. Tindakan tersebut dicerminkan melalui moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Apabila tingkat kepuasan kerja pegawai tinggi maka itu akan merangsang pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang relatif, maksudnya berbeda orang maka akan berbeda juga tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini dikarenakan kebutuhan, harapan, dan ekspektasi seseorang berbeda-beda. Menurut Robbins, “kepuasan kerja sebagai cerminan tenaga kerja terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan dapat

---

<sup>25</sup>Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE 2001), P.31

<sup>26</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia 2012), p.120

memuaskan kebutuhannya.”<sup>27</sup> Kepuasan kerja digunakan sebagai penilai bagi pekerja dalam mengukur seberapa jauh pekerjaan mereka dapat menimbulkan rasa kepuasan terhadap dirinya.

Menurut pendapat Luthans, “kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja”. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Menurut Malthis, “kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang”<sup>28</sup>. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak

---

<sup>27</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat 2014), p.93

<sup>28</sup> Malthis, *Human Resource Management edisi 10*, (Jakarta: Salemba Empat 2006) p.323

ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *labour turnover* yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan *labour turnover* besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Menurut Robbins dan Judge, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang merupakan dimensi dari kepuasan kerja itu sendiri, antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri.
- b. Gaji.
- c. Promosi.
- d. Pengawasan.
- e. Rekan kerja.<sup>29</sup>

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan

---

<sup>29</sup> Robbins, *op.cit.*, p. 93

komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan<sup>30</sup>. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Promosi terjadi pada saat seorang pegawai berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan, pegawai umumnya menghadapi peningkatan tuntutan, keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar pegawai merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka

---

<sup>30</sup> Loc. Cit. p.88

dan mau bekerjasama dengan bawahan. Menurut Luthans membagi dimensi kepuasan kerja menjadi enam, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Kelompok kerja
- f. Kondisi kerja/lingkungan kerja<sup>31</sup>.

Dimensi kepuasan kerja ini dapat mengukur sejauh mana kepuasan kerja pada pegawai. Dengan adanya dimensi-dimensi tersebut maka akan memperjelas apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja<sup>32</sup>. Mirip dengan pendapat Luthans, Marihot membagi dimensi kepuasan kerja menjadi enam, yaitu:

- a. Gaji
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Rekan kerja
- d. Atasan (pimpinan)
- e. Promosi
- f. Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan psikologis.<sup>33</sup>

Luthans dan Marihot menambahkan lingkungan kerja sebagai suatu hal yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hal ini dikarenakan lingkungan kerja merupakan aspek penting yang diperhatikan oleh pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat pegawai merasa tenang dan menikmati pekerjaannya maka pegawai akan merasa puas dalam bekerja<sup>34</sup>. Pendapat lain

---

<sup>31</sup> Luthans,

<sup>32</sup> Loc. Cit. p.66

<sup>33</sup> Marihot

<sup>34</sup> Loc. Cit. p.96

dikemukakan oleh Hasibuan yang membagi dimensi kepuasan kerja menjadi tujuh, yaitu:

- a. Balas jasa yang adil dan layak.
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c. Berat ringannya pekerjaan.
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak<sup>35</sup>.

Berdasarkan definisi di atas dan dimensi kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang didapatkan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dengan beberapa faktor atau dimensi pendukung yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan pengawasan.

Berdasarkan penjelasan teori yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang didapatkan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dengan beberapa faktor atau dimensi pendukung yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan pengawasan.

## **2.2. Hasil Penelitian yang Relevan**

1. Ahmadi dalam penelitiannya yang berjudul “Effect of the Leadership Styles on the Organizational Commitment Given the Staff Personality

---

<sup>35</sup> *Loc. Cit.* p.89

Traits (The Case Study: Iran's State Retirement Organizational). Payame Noor University, 2012.

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi staf dalam suatu organisasi dan efek dari sifat-sifat kepribadian staf pada hubungan ini. Demi penelitian ini data yang dibutuhkan, diambil dari 190 kuesioner, dianalisis dan Uji Binomial digunakan untuk studi narasi komponen penelitian dan pemodelan persamaan struktural diterapkan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis penelitian. Dalam prioritas akhir komponen penelitian diperiksa dengan menggunakan Test Freidman. Hal ini terlihat bahwa untuk memeriksa efek dari variabel Moderator-Mediator Test Baron-Kenny dipergunakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas dari model (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional) dan tiga variabel dependen afektif, kelanjutan dan komitmen normatif hubungan positif terlihat di semua tingkatan (semua variabel yang hubungan langsung). Juga hasil dari studi yang dilakukan pada efek moderasi dari variabel kepribadian tersirat bahwa variabel kepribadian efek moderasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Hal ini diberitahu bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah efek lebih lanjut pada komitmen organisasi.

2. Nazim Ali, Shahid Ali, Anjum Ahsan, Wali Rahman, dan Shahid Jan Kakakhe dalam penelitian mereka yang berjudul "Effects of Leadership

Styles on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical Study of Private Sector Schools' Teachers)". Universitas Abasyn Pakistan, 2014.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kepuasan kerja, perilaku warga organisasi, komitmen organisasi, kinerja yang dirasakan karyawan dan omset niat antara guru sekolah swasta 'District Charsadda Khyber Pakhtunkhwa (KPK), Pakistan. Data dikumpulkan dari 356 (356) guru melalui penyebaran kuesioner. Semua variabel yang diukur melalui item disesuaikan kecuali transformasional dan transaksional kepemimpinan yang diukur dan dikembangkan. SPSS digunakan untuk analisis data.

Kepemimpinan Transformasional menunjukkan korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja, organisasi komitmen, dirasakan kinerja karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi sementara itu menunjukkan korelasi negatif yang signifikan secara statistik dengan omset niat karyawan. Demikian pula, Transaksional Kepemimpinan menunjukkan korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi sementara itu menunjukkan negatif yang signifikan secara statistik korelasi dengan omset niat karyawan. Regresi juga menunjukkan bahwa transformasional dan transaksional gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi,



kinerja karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi dan omset niat guru.

3. Rochele Joy Belonio dalam penelitiannya yang berjudul “The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employee in Bangkok”. Universitas Stanford International, 2010.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan. Survei dilakukan dengan pemberian kuesioner kepada 400 responden di sektor perbankan di Bangkok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bank, kebanyakan dari mereka perempuan berusia antara 20 dan 39 tahun, yang tidak puas atau tidak puas. Mereka ambivalen. Gaya kepemimpinan transformasional dipandang memiliki efek positif pada berbagai aspek kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transaksional juga ternyata dianggap memiliki efek positif pada aspek yang berbeda dari kepuasan kerja karyawan. Begitu pula kepemimpinan *laissez-faire*. Kepuasan kerja karyawan dipandang memiliki dampak positif pada berbagai aspek kinerja kerja karyawan dianalisis. Ditemukan bahwa pemimpin dan manajer menggabungkan berbagai gaya kepemimpinan yang diidentifikasi dalam makalah penelitian dalam proporsi yang menghasilkan hasil positif saat pemberian tugas kepemimpinan mereka. Proporsi di mana gaya kepemimpinan ini digabungkan tergantung pada sifat dari situasi yang mereka hadapi di tempat kerja.

4. Davenport John dalam penelitiannya yang berjudul “Leadership Style and Organizational Commitmen: The Moderating Effect of Locus of Control”. Regent University, 2010.

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif, dengan menggunakan survei dikelola sendiri terdiri dari kuesioner komitmen organisasi, *locus of control* kuesioner dan memulai struktur dan pertimbangan pengawas bagian dari Perilaku Pemimpin Keterangan Kuesioner (LBDQ), untuk menguji hipotesis yang diajukan. Temuan tidak mendukung hipotesis yang diajukan tetapi tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya pemimpin secara terpisah dan *locus of control* adalah *driver* penting dari komitmen organisasi.

Hipotesis1 menunjukan bahwa *Locus of control* moderat hubungan antara penyalan perilaku struktur pemimpin dan komitmen organisasi sehingga lokus eksternal lebih tinggi dari kontrol meningkatkan hubungan antara memulai struktur dan komitmen organisasi. Untuk memulai struktur, efekinteraksi dengan *locus of control* menyebabkan perubahan R-Squared dari 03 yang ditandai kurang dari perubahan R-squared diamati pada langkah-langkah dari regresi. Menariknya ANOVA signifikan ( $p < .05$ ); Namun, interaksi koefisien variabel beta tidak signifikan ( $p = 0,524$ ), menunjukkan bahwa efek interaksi bukanlah penyumbang model varians. *Locus of control* signifikan ( $p < 0.05$ ) dengan koefisien beta besar ( $B = 1.93$ ). Selanjutnya, hipotesis1 tidak dapat didukung. Selanjutnya pengajuan hipotesis kedua menunjukan bahwa *locus of control* moderat

hubungan antara perilaku pertimbangan pemimpin dan komitmen organisasi sehingga lokus eksternal lebih tinggi dari kontrol meningkatkan hubungan antara atasan pertimbangan dan komitmen organisasi. Untuk pertimbangan pengawas, efek interaksi dengan *locus of control* menyebabkan perubahan R-Squared dari 01 yang ditandai kurang dari perubahan variabel R-squared diamati pada langkah-langkah dari model regression. Penelitian ini tidak signifikan dan interaksi koefisien berarti tidak signifikan ( $p = 0,31$ ), menunjukkan bahwa efek interaksi bukanlah penyumbang model varians.

Baik *locus of control* atau pengawas pertimbangan yang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis 2 tidak bisa didukung. Kesimpulan penelitian ini adalah hasil studi ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa sikap pengikut dan kepribadian memiliki dampak signifikan pada komitmen mereka untuk organisasi. Dalam hal ini *locus of control* terbukti menjadi kontributor yang signifikan terhadap komitmen organisasi pengikut. Sedangkan hasil tidak mendukung hipotesis yang diajukan efek moderasi *locus of control* pada hubungan antara gaya pemimpin dan komitmen organisasi, itu menunjukkan bahwa disposisi para pengikut layak mendapat perhatian yang memadai oleh para pemimpin.

5. Agnes Mustika dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. STIE AMA Salatiga, 2013.

Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 4) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Tipe penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah eksplanatori. Data primer diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada responden, sedang data sekunder diperoleh dari catatan administrasi Koperasi Simpan Pinjam Gradiska.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 31 orang karyawan. Alat analisis data yang digunakan adalah Path analysis atau Analisis jalur. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan: 1) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dibuktikan nilai  $t_{hitung} (6,739) > t_{tabel} (2,045)$ , 2) Ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dibuktikan nilai  $t_{hitung} (4,343) > t_{tabel} (2,048)$ , 3) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dibuktikan nilai  $t_{hitung} (3,181) > t_{tabel} (2,048)$ , 4). Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dibuktikan nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan  $(0,433) >$  dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel

budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan (0,406). Kesimpulan dalam penelitian ini adalah: 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 4) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

6. Deddy Junadi, Bambang Swasto, Hamidah Nayati Utami dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada karyawan PG Kebet Baru Malang)”. Universitas Brawijaya, 2013.

Studi ini adalah *Explanatory Research*. Tujuan dari studi ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional; (3) Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (4) Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional; (5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Populasi penelitian sebanyak 650 orang karyawan tetap PG. Krebet Baru Bululawang Malang. Penarikan sampel menggunakan teknik *Random Sampling* kemudian dilanjutkan dengan *Probability Sampling* sehingga

diperoleh sampel sebesar 87 orang karyawan tetap PG. Krebet Baru Malang. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (2) Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional; (3) Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (4) Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional; (5) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

7. Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana dalam peneitian mereka yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan”. Universitas Udayana, 2014.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja keuangan. Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 5 LPD dan

menggunakan 244 responden dengan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

8. Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah dalam penelitian mereka yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)”. Universitas Diponogoro, 2006.

Teori jalur tujuan menjelaskan tentang perilaku pemimpin dengan gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pemeliharaan, dan gaya prestasi yang mempengaruhi keinginan. Untuk Pengaruh pekerja yang rendah, dengan menggunakan salah satu dari empat gaya, seorang pemimpin harus effort untuk mempengaruhi persepsi dan dapat memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan efektif waktu. Seorang pemimpin mengambil alih untuk melaksanakan tugas dan juga tanggung jawab tersebut diklaim oleh yang Keberadaan seorang pemimpin mengakui secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat tumbuh harmonis

pekerjaan yang sama antara komponen organisasi, di sini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang terkemuka dalam hal direktif, supportif, partisipatif dan orientasi. Prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya. Penelitian ini semuanya dilakukan di Departemen Agama dari Kabupaten Kendal dan Kota Semarang, dan itu diambil contoh dari staf kantor departemen agama dari kabupaten Kendal dan Kota Semarang. Teknik yang digunakan untuk penelitian adalah memberikan 43 kuesioner untuk depag Kendal dan 90 Depag Semarang, skala pengukuran atas jawaban responden menggunakan skala likert. File untuk mendapatkan ini Penelitian dibantu oleh SPSS (Statistik Program Ilmu Sosial) 7.5 untuk Windows.

Analisis data dilakukan dengan ujian validitas dan reliabilitas ujian dengan menggunakan Cronbach Alpha'S teknik, ujian korelasi dengan "*product moment technich*" dan ujian linear regresi. Ini terdiri dari  $R^2$  ujian, F dan uji t. Analisis yang digunakan adalah Chi-Square analysie untuk mencari beberapa perbedaan antara depag Kendal dan Semarang, dan regresi ganda menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan pekerjaan kepuasan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lima faktor gaya kepemimpinan: gaya partisipatif, gaya orient prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pemeliharaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan karyawan kinerja. Dari penelitian ini hasil berharap mempertimbangkan lima variabel sebagai mengukur untuk



mengembangkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Tinggi dan rendah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang detail dari penelitian ini dapat dibedakan dari pemimpin berpengaruh, bahkan itu percaya bahwa membuat satisfied, komite kecil, dan kinerja bukanlah sesuatu yang mudah dan tergantung, tentang kepemimpinan umumnya menceritakan tentang kepuasan, komitmen dan kinerja pegawai dapat diikuti dari pemimpin, jadi salah satu gaya kepemimpinan yang unggul. Diyakini sangat cocok dan menentukan kepuasan kerja, komite kecil organisasi dan kinerja karyawan dari setiap organisasi.

9. Reza Amelia dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Bank Mandiri Cabang Padang). Universitas Padang, 2013.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Bank Mandiri Cabang Padang. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *Judgement Sampling* yang dilakukan dengan cara pengambilan sampel berdasarkan suatu kriteria, dengan jumlah responden sebanyak 45 orang karyawan tetap Bank Mandiri Cabang Padang. Pengolahan data penelitian menggunakan analisis data responden menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 19 untuk menguji validitas dan reliabilitas.

Selanjutnya dilihat seberapa besar pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan kepuasan kerja pada pengujian hipotesis. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Sementara stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa budaya organisasi dan stres kerja karyawan adalah hal yang sangat perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga tercapainya kinerja karyawan agar lebih baik lagi demi terwujudnya tujuan organisasi.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian yang Relevan**

| No | Nama Pengarang  | Judul  | Variabel |   |   |                      |
|----|---|--|----------|---|---|----------------------|
|    |   |  | X        | Y | Z | Variabel Intervening |
| 1  | Ahmadi (2012)   | <i>Effect of the Leadership Styles on the Organizational Commitment Given the Staff Personality Traits (The Case Study: Iran's State Retirement Organizational)</i>                  | ✓        | - | ✓ | -                    |
| 2  | Nazim Ali, Shahid Ali, Anjum Ahsan, Wali Rahman, dan Shahid Jan Kakakhel (2014) | <i>Effects of Leadership Styles On Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical Study of Private Sector Schools Teachers)</i> | ✓        | ✓ | - | -                    |
| 3  | Rochelle Joy Belonio (2010)   | <i>The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employee In Bangkok</i>   | ✓        | - | - | -                    |
| 4  | Davenport (2010)  | <i>Leadership Style And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Locus Of Control</i>   | ✓        | - | ✓ | -                    |
| 5  | Agnes Mustika (2013)  | Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  | -        | ✓ | - | ✓                    |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | Deddy JunadiBambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami (2013) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan Dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (studi pad karyawan PG Kebet Baru Malang   | ✓ | ✓ | ✓ | - |
| 7 | Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014)           | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan   | ✓ | ✓ | - | ✓ |
| 8 | Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah (2006)             | Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang | ✓ | ✓ | ✓ | - |
| 9 | Reza Amelia (2013)  | Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)                                | - | - | - | ✓ |

Sumber: data diolah penulis, 2015

Keterangan:

X : Gaya Kepemimpinan  
Y (variabel Intervening) : Kepuasan Kerja  
Z : Komitmen Organisasi

Dari jurnal-jurnal yang telah dipaparkan sebelumnya sebagai *review* penelitian terdahulu ada beberapa perbedaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel Intervening kepuasan kerja yang akan mempengaruhi hubungan antara variabel independennya yaitu variabel gaya kepemimpinan dan variabel dependen komitmen Organisasi agar hubungan antara variabel Independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Selain itu, objek penelitian pada penelitian ini adalah karyawan PT. Sariayu yang ada di

perusahaan itu sendiri yang dalam kasus ini peneliti menggunakan karyawan yang bersifatnya tetap di PT. Sariayu cabang Pulogadung Jakarta Timur.

## 2.3 Kerangka Teoretik

### 2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan berkaitan dengan tingkatan organisasi<sup>36</sup>. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja secara umum, komitmen normatif dan komitmen afektif, ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja ekstrinsik dengan komitmen afektif dan komitmen normatif.<sup>37</sup> Kepuasan kerja adalah hasil dari lima aspek intrinsik pekerjaan, yaitu pengakuan, tantangan dari pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan untuk kemajuan, dan promosi.<sup>38</sup> Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pada organisasi.

Apabila seorang karyawan merasa terpuaskan dari pekerjaan yang digelutinya maka dapat mengurangi keluhan-keluhan dan dapat membuat karyawan menjadi lebih terlibat dalam organisasi, apabila itikad yang kuat dari seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi maka menunjukkan komitmennya pada organisasi yang bersangkutan. Dalam

---

<sup>36</sup>*Ibid.*, h 89

<sup>37</sup>Kim. Et. Al, *Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitme, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. Journal Hospitality Management*. Vol. 24 No. 2, 2005., p. 463

<sup>38</sup> Syahnaz, *General Health stress associatied to the work aand job satisfaction of homozgan ce,emt factory employee' in Iran Journal social and behavioral sciences*, 2011..

konteks program manajemen mutu, komitmen telah terbukti penting dalam kesuksesan organisasi<sup>39</sup>.

### **2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Seperti yang sudah di jelaskan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan ada pengaruhnya terhadap komitmen organisasi pada karyawan, jika gaya kepemimpinan buruk maka komitmen organisasi pada karyawan akan rendah.

### **2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

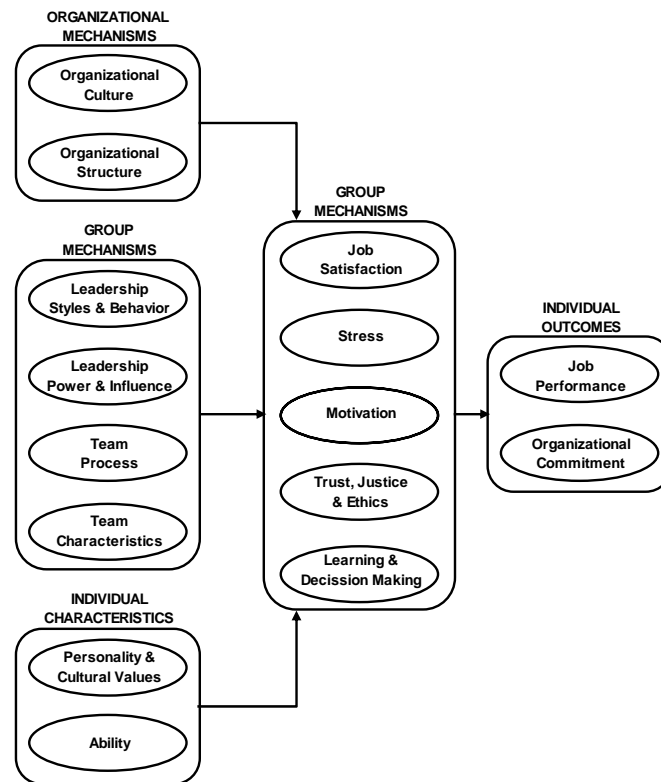
Gaya kepemimpinan mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.<sup>40</sup> Faktor kepemimpinan mempunyai peranan yang penting karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaiannya tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Gaya kepemimpinan juga bisa mempengaruhi komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Semakin baik gaya kepemimpinan diperusahaan maka karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya dan akan berkomitmen terhadap organisasi.

---

<sup>39</sup>*Op cit.*, Deddy

<sup>40</sup> Robbins dan Coulter, *Manajemen Edisi Ke Delapan*, (Jakarta: PT. Indeks, 2007) pp.,105

Colquitt, Lapine, dan Wesson menggambarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dalam bagan sebagai berikut:



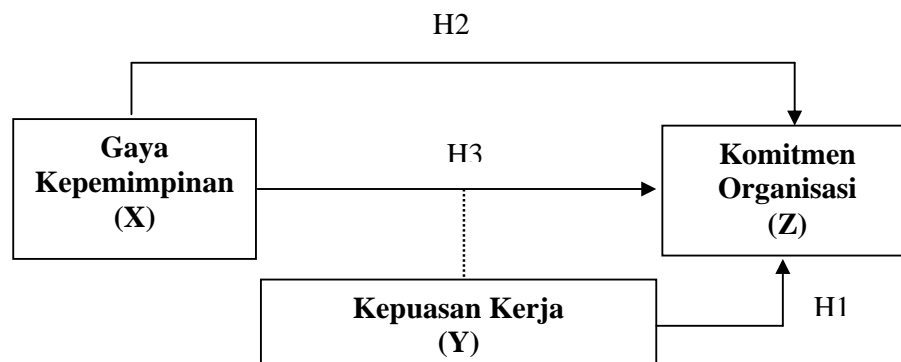
**Gambar 2.1: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lapine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraww Hill, 2009), h. 64.

Berdasarkan gambar tersebut tampak bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi atau kinerja melalui kepuasan kerja. Komitmen organisasi merupakan suatu hal penting yang seharusnya dimiliki pegawai. Dengan adanya komitmen organisasi, maka pegawai akan semakin loyal terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi juga akan menguntungkan bagi organisasi, karena jika pegawainya berkomitmen terhadap organisasi

maka organisasi atau perusahaan tersebut dapat menekan biaya pengeluaran yang seharusnya dikeluarkan untuk perekrutan atau *training* bagi pegawai baru. Loyal tidaknya karyawan bisa dipengaruhi oleh bagaimana tingkat kepuasan kerja seorang karyawan diperusahaan. Ketika karyawan merasa puas dia akan loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan, salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah bagaimana gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini komitmen organisasi (Z) merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X) dan kepuasan kerja sebagai variabel Intervening (Y). Berdasarkan kerangka berpikir di atas, untuk mempermudah alur kerangka penelitian, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Bagan Alur Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Perumusan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 1**

$H_o$ : Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan

$H_a$ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan.

**Hipotesis 2**

$H_o$ : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap komitmen Organisasi

$H_a$ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

**Hipotesis 3**

$H_o$ : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

$H_a$ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada karyawan PT. Sariayu Cabang Pulogadung Jakarta Timur.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Sariayu Cabang Pulogadung Jakarta Timur
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Sariayu Cabang Pulogadung Jakarta Timur.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Sariayu Cabang Pulogadung Jakarta Timur dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
5. Untuk menguji secara empiris kepuasan kerja terbukti menjadi variabel intervening untuk gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Sariayu Indoneisa cabang Pulogadung Jakarta Timur yang beralamat di Jl. Rawa Bali II No. 5, Pulogadung Jakarta Timur 13920. Penelitian dilakukan selama 6 bulan, dimulai sejak bulan Februari 2015 sampai Juli 2015. Waktu penelitian dipilih karena peneliti telah memenuhi persyaratan akademik untuk penyusunan skripsi.

### 3.3 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian.<sup>41</sup> Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi variabel yang diteliti bisa tunggal, atau lebih dari satu variabel, bahkan dapat juga mendeskripsikan hubungan beberapa variabel<sup>42</sup>. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan<sup>43</sup>.

### 3.4 Populasi dan Sampling

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah semua unit analisis yang diteliti dalam suatu penelitian, baik lembaga atau instansi maupun wujud manusia.

---

<sup>41</sup> Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R D (Bandung : Alfabet.,2013), p.66

<sup>42</sup>*Ibid.*,

<sup>43</sup>*Ibid.*,

Menurut Sugiyono, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya<sup>44</sup>.

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan PT. Sariayu Indonesia Cabang Pulogadung Jakarta Timur. Karyawan yang menjadi populasi pada penelitian ini merupakan karyawan tetap dan telah bekerja di perusahaan minimal 1 tahun. Jumlah populasi karyawan tersebut berdasarkan perhitungan pra riset yang telah dilakukan sebelumnya dan data yang didapatkan dari bagian personalia PT. Sariayu tahun 2015 yaitu berjumlah 174 orang yang terdiri dari 100 karyawan perempuan dan 74 karyawan laki-laki.

### **3.4.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu<sup>4546</sup>. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Tidak semua anggota dari populasi target diteliti. Penelitian hanya dilakukan terhadap sekelompok anggota populasi yang

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, p.78

<sup>45</sup> *Ibid.*, p.83

<sup>46</sup> Nazir Mohammad, *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011) pp.57

mewakili populasi. Kelompok kecil yang secara nyata kita teliti dan tarik kesimpulan dari padanya disebut sampel<sup>47</sup>.

Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *non probability*. Menurut Sugiyono *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur (anggota). Peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena pertimbangan tertentu. Jadi, sampel diambil tidak secara acak tetapi ditentukan oleh peneliti.<sup>48</sup>

Dalam rangka menentukan besarnya sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:.

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = 5% kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi

Maka besarnya sampel adalah:

$$n = \frac{174}{1 + 174 (0.05)^2}$$

$$= 121,25 = 121$$

Berdasarkan perhitungan dengan metode slovin tersebut maka penelitian ini menggunakan 121 orang sebagai sampel penelitian.

---

<sup>47</sup> Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Romana Rosdakarya, 2011) pp.250

<sup>48</sup> Op. Cit., Sugiyono. Pp.,78

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran dan keberhasilan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 3.5.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data ini secara khusus dikumpulkan oleh peneliti, yaitu berupa jawaban dari responden yang diberikan melalui kuesioner. Seperti yang diungkap oleh Akbar data primer adalah data sesungguhnya yang diperoleh dengan melakukan riset yang dilakukan para peneliti perorangan atau organisasi untuk memenuhi tujuan khusus.<sup>49</sup>

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

##### 3.5.1.1 Observasi

Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi langsung. Observasi langsung adalah pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek ditempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa sehingga peneliti bersama objek yang diselidiki.

---

<sup>49</sup> Seyed Ali Akbar , “Public Management Deoartmen,” *journal costemporary reseachis business*, Vol. 4, no. 1, May 2012

### 3.5.1.2 Wawancara

Wawancara adalah perbincangan yang menjadi sarana untuk mendapatkan informasi tentang orang lain, dengan tujuan penjelasan atau pemahaman tentang orang tersebut dalam hal tertentu. Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dapat menjelaskan tentang suatu fenomena yang diangkat oleh peneliti. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur. Pada wawancara tidak terstruktur, peneliti tidak mengatur jalannya wawancara, dimana masing-masing wawancara disesuaikan dengan masing-masing responden.

### 3.5.1.3 Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.<sup>50</sup> Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Dalam penelitian ini digunakan jenis kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang pertanyaan atau pernyataannya tidak memberikan kebebasan kepada responden, untuk

---

<sup>50</sup> Mardalis, *Metode penelitian suatu pendekatan proposal* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) pp. 66

memberikan jawaban dan pendapatnya sesuai dengan keinginan mereka<sup>51</sup>.

Skala pengukuran menggunakan skala likert dalam interval 1-5 untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan jawaban sangat setuju dengan nilai 5 (lima). Menurut Sugiyono, skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Ketika menggunakan skala likert, skor dari respon yang ditunjukkan responden dijumlahkan dan jumlah ini merupakan total skor, yang kemudian ditafsirkan sebagai respon dari responden<sup>52</sup>.

Bentuk skala likert interval 1-5 yang digunakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Bobot Skor Skala Likert**

| Pilihan Jawaban     | Bobot Skor |
|---------------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5          |
| Setuju              | 4          |
| Kurang Setuju       | 3          |
| Tidak Setuju        | 2          |
| Sangat Tidak Setuju | 1          |

Sumber: Data diolah oleh peneliti

<sup>51</sup> Hasan M Iqbal, *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002) pp. 84

<sup>52</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif* (Bandung: CV Alfabet, 2011) pp.67

### 3.5.2. Pengumpulan Data Sekunder

Menurut Sugiyono data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya penelitian harus melalui orang lain atau mencari melalui dokumen<sup>53</sup>. Data ini diperoleh dengan menggunakan studi literatur yang dilakukan terhadap banyak buku dan diperoleh berdasarkan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian, selain itu peneliti mempergunakan data yang diperoleh dari website atau sumber lainnya

Data sekunder yang digunakan oleh peneliti didapat dari hasil penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah cara memperoleh data dengan mengumpulkan data-data dari berbagai sumber buku, jurnal, artikel, karya ilmiah, skripsi, dan tesis yang berhubungan dengan materi penelitian

## 3.6 Operasionalisasi Variabel Penelitian

### 3.6.1. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel *independen* (bebas) gaya kepemimpinan, variabel *intervening* kepuasan kerja, dan variabel *dependen* (terikat) komitmen organisasi. Adapun operasionalisasi variabel penelitian yang berisi dimensi dan indikator dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

---

<sup>53</sup>*Op., Cit, Sugiyono, 2011*



**Tabel 3.2**  
**Operasionalisasi Variabel**

| Variabel  | Dimensi              | Indikator  | No. Butir | Skala           |
|---|----------------------|--|-----------|-----------------|
| Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu mempengaruhi aktivitas orang lain agar tujuannya dapat tercapai. Ada 4 dimensi gaya kepemimpinan yaitu <i>Telling</i> , <i>Selling</i> , <i>Participating</i> , dan <i>Delegating</i> .<br><br>Hersey dan Blanchard (2005)<br>Toha (2010)<br>Gitosudarmo dan Sudito (2000) | <i>Telling</i>       | Tidak berkonsultasi dengan bawahan   | 1         | Interval 5 poin |
|   |                      | Menghindari hubungan sosial diluar pekerjaan                                   | 2         |                 |
|   |                      | Tidak mempercayai karyawan dan cenderung memberikan perintah                   | 3         |                 |
|   |                      | Mengambil keputusan yang membuat pekerjaan bawahan tidak menyenangkan          | 4         |                 |
|   |                      | Tidak memberikan penghargaan terhadap hasil kerja karyawan                     | 5         |                 |
|   | <i>Selling</i>       | Menyampaikan ide dan gagasan   | 5         | Interval 5 poin |
|   |                      | Memperthankan standar kerja  | 6-7       |                 |
|   |                      | Menjaga hubungan kerja   | 8         |                 |
|   |                      | Motivasi kerja   | 9-10      |                 |
|   | <i>Participating</i> | Mempertimbangkan pendapat karyawan   | 11        | Interval 5 poin |
|   |                      | Melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah                                     | 12        |                 |
|   |                      | Menghargai karyawan secara berlebihan ketika memberikan tugas dan mengevaluasi | 13        |                 |
|   |                      | Membuat tenang karyawan ketika bekerjasama                                     | 14        |                 |
|   | <i>Delegating</i>    | Mempercayai keputusan bawahan  | 15        | Interval 5 poin |
|   |                      | Pengambilan keputusan bersama  | 16        |                 |
|   |                      | Menugaskan langsung pada karyawan  | 17        |                 |
|   |                      | Tidak memberikan pengarahan  | 18        |                 |
|   |                      | Tidak tegas dan memakai ide bawahan  | 19        |                 |
| Komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis yang dirasakan pegawai kepada organisasi tempatnya bekerja yang dapat ditingkatkan secara terus-menerus agar pegawai percaya dan memiliki loyalitas yang tinggi demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga komponen komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, kontinuen dan normative              | Komitmen afektif     | Kedekatan emosional  | 36-37     | Interval 5 poin |
|   |                      | Kerja keras  | 38        |                 |
|   | Komitmen kontinuen   | Tidak ada alternatif   | 39        | Interval 5 poin |
|   |                      | Kebutuhan untuk bertahan   | 40-41     |                 |
|   | Komitmen Normatif    | Tanggung jawab moral   | 42        | Interval 5 poin |
|   |                      | Kebutuhan  | 43        |                 |

|  |                       |                               |       |                 |
|--|-----------------------|-------------------------------|-------|-----------------|
| Robbin dan Judge (2008)<br>Sopah (2008)<br>Allan dan Mayer (2003)  |                       |                               |       |                 |
| Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang didapatkan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dengan beberapa faktor atau dimensi pendukung yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, kesempatan promosi, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan pengawasan. <sup>54</sup><br><br>Handoko (2001)<br>Hasibuan (2012)<br>Malthis (2006) | Pekerjaan itu sendiri | Sesuai dengan keahlian        | 20-21 | Interval 5 poin |
|  |                       | Pekerjaan yang mudah          | 22    | Interval 5 poin |
|  |                       | Sifat pekerjaan               | 23    | Interval 5 poin |
|  | Pembayaran            | Gaji                          | 24    | Interval 5 poin |
|  |                       | Tunjangan                     | 25    | Interval 5 poin |
|  |                       | Pembayaran gaji tepat waktu   | 26    | Interval 5 poin |
|  | Promosi               | Sistem promosi                | 27    | Interval 5 poin |
|  |                       | Kesempatan Promosi            | 28    | Interval 5 poin |
|  |                       | Kejelasan prosedur promosi    | 29    | Interval 5 poin |
|  | Atasan                | Dukungan Atasan               | 30    | Interval 5 poin |
|  |                       | Pengawasan                    | 31    | Interval 5 poin |
|  |                       | Perlakuan adil                | 32    | Interval 5 poin |
|  | Rekan Kerja           | Dukungan rekan kerja          | 33    | Interval 5 poin |
|  |                       | Rekan kerja yang menyenangkan | 34    | Interval 5 poin |
|  |                       | Kemudahan dalam bekerjasama   | 35    | Interval 5 poin |

Sumber: Diolah oleh peneliti.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul akan diolah agar dapat menguji hipotesis. Peneliti ini menggunakan perangkat lunak SPSS. 20 untuk mengolah dan menganalisis data hasil penelitian. Penelitian ini juga menyertakan Uji Instrumen, Uji Asumsi Klasik, Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.

<sup>54</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi* (Salemba Empat: Jakarta, 2007). Pp. 90

### 3.7.1 Uji Instrumen

#### 3.7.1.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen<sup>55</sup>. Menurut Ghazali (2009) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel.

Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak, dapat dilihat dalam tampilan *output Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Kriteria pengujian validitas yaitu:

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen atau *item* pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen atau *item* pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid)<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006) pp.168

<sup>56</sup> *Op. cit.*, Sugiyono

### 3.7.1.2 Uji Realibilitas

Reliabilitas atau tingkat keandalan, ketetapan, keajegan (konsistensi) adalah tingkat kemampuan instrumen riset untuk mengumpulkan data secara konsisten dari sekelompok individu. Instrumen yang memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi cenderung menghasilkan data yang sama tentang suatu variabel atau unsur-unsurnya, jika diulangi pada waktu yang berbeda pada sekelompok individu yang sama, sehingga instrumen tersebut dapat dinilai *reliable*<sup>57</sup>. Reliabilitas diukur dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) dimana hasil yang menunjukkan di atas 0,60 dapat dikatakan reliabel<sup>58</sup>. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai *cronbach's alpha*  $> 0.6$ , maka instrumen penelitian reliabel.
- b. Jika nilai *cronbach's alpha*  $< 0.6$ , maka instrumen penelitian tidak reliabel

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum memulai pengujian hipotesis harus terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik terhadap data yang digunakan. Uji Asumsi klasik yang digunakan penelitian ini adalah:

---

<sup>57</sup> Mas'ud Fuad, *Survei Diagonis Organisasional (Konsep Dan Aplikasi)* (Semarang : Universitas Diponogoro, 2006) pp. 68

<sup>58</sup> Ghozali, *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Semarang: Badan Peneliti UNDIP, 2009) pp. 46

### 3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah dalam suatu model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas data adalah uji statistik *Kolmogorov-Sminorv*. Kriteria yang digunakan yaitu data dikatakan berdistribusi normal jika harga koefisien *Asymptotic Sig.* Pada *output Kolmogorov-Sminorv test* lebih besar dari *alpha* yang ditentukan, yaitu 5% (0,05)<sup>59</sup>.

### 3.7.2.2 Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear atau tidak<sup>60</sup>. Uji linearitas dapat diketahui dengan menggunakan harga koefisien F, yang dimaksud dengan harga koefisien F dalam analisis ini adalah harga koefisien F pada baris *deviation from lineraity* yang tercantum dalam ANOVA tabel dari *output* yang dihasilkan oleh *Software Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Selanjutnya nilai koefisien F dibandingkan dengan koefisien tabel. Kriteria yang digunakan yaitu  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Uji lineraitas juga dapat diketahui dari nilai signifikansi pada baris *deviation from lineraity* yang tercantum

---

<sup>59</sup>*Ibid.*, pp.32

<sup>60</sup>*Ibid.*, Ghazali, pp. 152

dalam ANOVA tabel dari *output* yang dihasilkan SPSS. Kriteria yang digunakan yaitu garis regresi dikatakan linear jika nilai signifikansi kurang dari *alpha* yang ditentukan yaitu 5% (0,05).

### 3.7.2.3 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen).<sup>61</sup> Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas, salah satu diantaranya adalah dengan menggunakan Correlation Matrix (korelasi antar variabel bebas), yaitu jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.<sup>62</sup>

### 3.7.2.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain,<sup>63</sup> dimana varian dalam model tidak konstan atau berubah-ubah. Adapun salah satu cara yang di gunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan Uji Glejser, dimana uji ini dilakukan dengan meregresikan nilai absolute residual terhadap seluruh variabel bebas. Dalam Uji Glejser,

---

<sup>61</sup>*Ibid.*, p. 105

<sup>62</sup>*Ibid.*, p.105

<sup>63</sup>*Ibid.*, p.105

apabila nilai Probability dari masing-masing variabel independen dalam model tersebut  $\leq$  Alpha (0.05), maka terdapat masalah heteroskedastisitas. Begitupula jika nilai Probability dari masing-masing variabel independen dalam model tersebut  $>$  Alpha (0.05), maka tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Pengujian ini dilakukan untuk mendapatkan model regresi yang baik, dimana salah satu syarat model regresi yang baik adalah model yang mengandung homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 3.7.2.5 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu (residual) pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu  $t-1$  (sebelumnya)<sup>64</sup>. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dilakukan Uji Durbin-Watson, yakni dengan melihat nilai DW hitung ( $d$ ) dan nilai DW tabel ( $d_l$  dan  $d_u$ ). Dengan ketentuannya yaitu jika  $(4-d_l) < d < DL$ , maka terdapat gejala autokorelasi. Jika  $d$  terletak antara  $d_U$  dan  $(4-d_L)$  maka tidak dapat disimpulkan ada atau tidaknya gejala autokorelasi. Kemudian jika  $D_u < d < 4 - d_U$  maka tidak ada gejala autokorelasi.

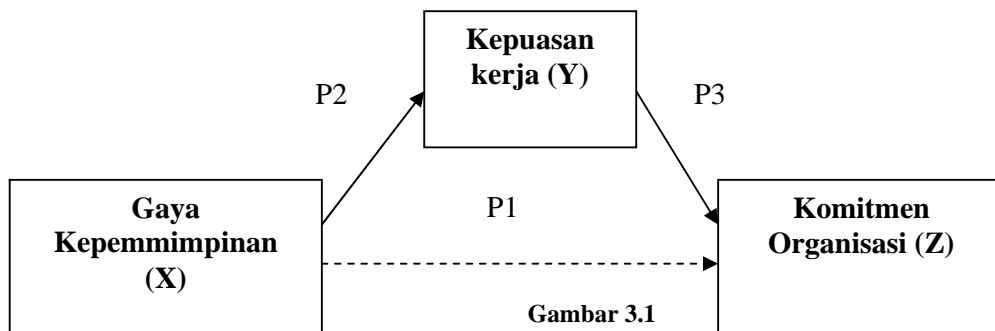
---

<sup>64</sup>*Ibid.*, p. 110

### 3.7.3 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

#### 3.7.3.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori<sup>65</sup>. Secara umum analisis jalur (*Path Analysis*) dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1**  
**Kerangka Berpikir**  
Sumber: Data diolah peneliti

Keterangan:

- b1: Bilangan koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (b1 disebut juga jalur/path 1 diberi symbol p2).
- b2: Bilangan koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (b2 disebut juga jalur/path 2 diberi symbol p3).
- b3: Bilangan koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi (b3 disebut juga jalur/path 3 diberi symbol p1).

<sup>65</sup> Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19* (Semarang: BP UNDIP, 2011), p. 249



**Rumus:**

Pengaruh langsung Gaya kepemimpinan ke Komitmen Organisasi =  $p_1$

Pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan ke Komitmen Organisasi

$$= p_2 \times p_3$$

$$\text{Total pengaruh} = p_1 + (p_2 \times p_3)$$

**Persamaan:**

Direct path :  $a + p_2 \text{ Gaya kepemimpinan} + e_1$

Indirect pat :  $a_q + p_1 \text{ Gaya kepemimpinan} + p_3 \text{ Kepuasan Kerja} + e_2$

Standar koefisien untuk gaya kepemimpinan persamaan satu akan memberikan nilai  $p_2$ . Sedangkan koefisien untuk gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pada persamaan dua akan memberikan nilai  $p_1$  dan  $p_3$ .

**3.7.3.2 Sobel Test**

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel 1982 dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow M$  (a) dengan jalur  $M \rightarrow Y$  (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c - c')$ , di mana  $c$  adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien a dan b

ditulis dengan  $S_a$  dan  $S_b$ , besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$  dihitung dengan rumus berikut ini:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai  $t$  dari koefisien  $ab$  dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel dan jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi<sup>66</sup>.

### 3.7.3.3 Uji Hipotesis

Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta yang terstandarisasi.

Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Z = b_1 X + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = b_2 Y_1 + b_3 X + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

$Y$  = Kepuasan Kerja

$Z$  = Komitmen Organisasi Karyawan

$X$  = Gaya Kepemimpinan

$b_i$  = Bilangan Koefisien

$e_i$  = Jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen yang diperoleh melalui rumus<sup>67</sup>:

<sup>66</sup>*Ibid.*, p. 255

<sup>67</sup> Ghazali, Op cit., p. 250

$$ei = \sqrt{1 - R^2}$$

Selanjutnya untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis I, II, III yang diajukan, dilakukan uji t, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

1.  $H_0 : b_1 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
2.  $H_1 : b_1 \neq 0$ , Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.  $H_0 : b_2 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
4.  $H_2 : b_2 \neq 0$ , Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
5.  $H_0 : b_3 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
6.  $H : b_3 \neq 0$ , Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

Pengujian ini dilakukan melalui uji dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada tingkat signifikansi 5 %, berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila hasil pengujian menunjukkan:

1. Jika nilai t- hitung > t-tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

2. Jika nilai  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

Kemudian untuk melihat besarnya pengaruh tidak langsung, yaitu antara variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan menggunakan koefisien beta yang terstandarisasi dengan ketentuan sebagai berikut<sup>68</sup>:

1. Jika nilai  $P3 < P1 \times P2$ , berarti ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, berarti hipotesis IV penelitian diterima.
2. Jika nilai  $P3 > P1 \times P2$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, berarti hipotesis IV penelitian ditolak.

---

<sup>68</sup> Setiyawam, *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Organizational Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening*. (Studi pada inspektorat Kabupaten Temanggung), Jurnal MagisternAkutansi, 2008.

## **BAB IV**

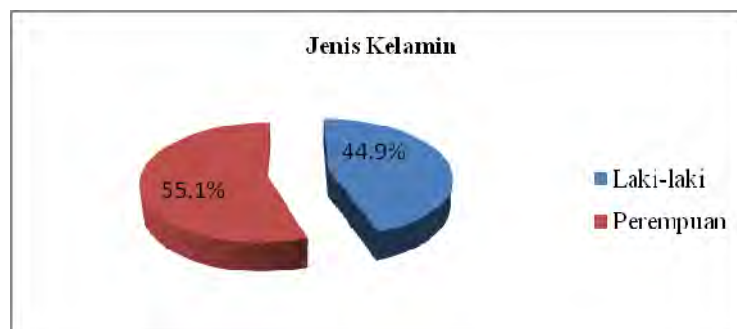
### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Unit Analisis/Observasi**

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur yang berjumlah 121 orang. Dalam pembahasan ini dideskripsikan kondisi kepemimpinan dan kompensasi pengembangan karir karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur. Dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi objek dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, masa kerja, dan gaji per bulan. Adapun data mengenai profil responden disajikan dalam bentuk *pie chart*.

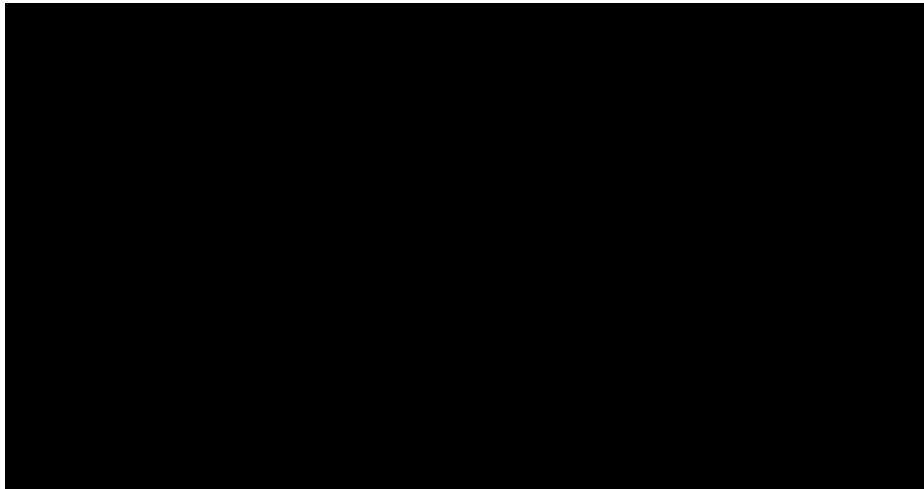
Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan jenis kelamin:



**Gambar 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah jenis kelamin perempuan yaitu 70 orang (57,9%) dibanding dengan laki-laki yang hanya 57 orang (42,1%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan sebagai proporsi yang lebih besar dibanding karyawan laki-laki yang bekerja pada PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur. Hal ini disebabkan karena untuk pekerjaan di Sariayu Indonesia lebih banyak dibutuhkan tenaga perempuan dibandingkan laki-laki.

Usia dalam keterkaitannya dengan produktivitas kerja pada sebuah perusahaan. Di mana umur yang dianggap produktif adalah bekisar antara 18-40 tahun. Artinya semakin pegawai yang berusia produktif maka semakin baik produktivitas perusahaan tersebut. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden

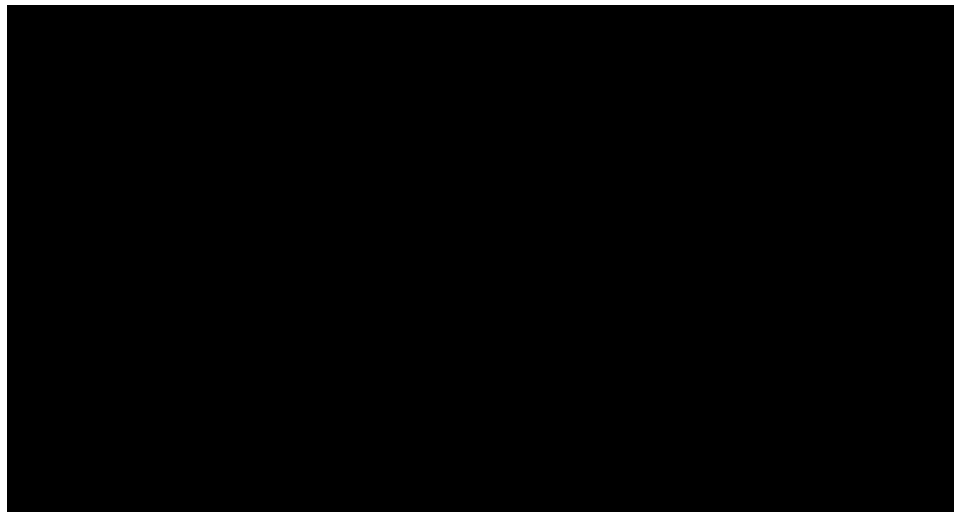


**Gambar 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015.

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat diketahui bahwa usia responden yang terbanyak adalah yang berada pada usia 30-35 tahun yaitu sebanyak 56 orang (46,3%) sedangkan yang berusia 36-40 tahun sebanyak 32 orang (26,4%), < 30 tahun sebanyak 13 orang (10,7%), 41-45 tahun sebanyak 12 orang (9,9%) dan berusia 46-50 tahun sebanyak 8 orang (6,6%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah dalam usia produktif.

Pendidikan merupakan bekal pengetahuan seseorang dalam bekerja. Semakin tinggi pendidikan seorang pekerja akan banyak pengetahuan yang dimilikinya sehingga akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.3**

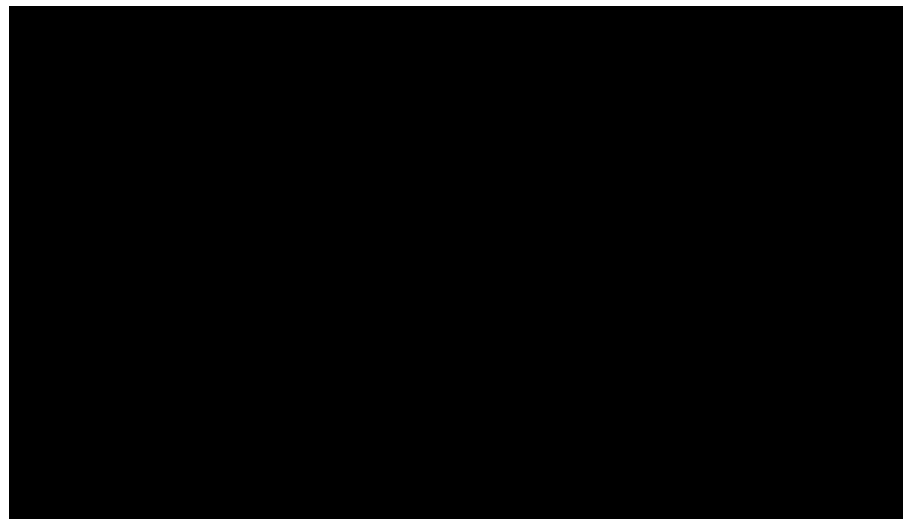
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas diketahui bahwa pendidikan responden yang terbanyak adalah SMA yaitu sebanyak 58 orang

(47,9%) sedangkan yang berpendidikan Diploma sebanyak 56 orang (46,3%), Sarjana sebanyak 5 orang (4,1%), dan S2 sebanyak 2 orang (1,7%).

Masa kerja menunjukkan pengalaman yang dimiliki oleh individu pada bidang kerja mereka. Penilaian dan persepsi dari individu terhadap segala hal yang berkaitan dengan kerja dan organisasinya tentunya dipengaruhi oleh lama atau tidaknya seorang individu dalam dunia kerjanya. Berikut ini adalah *pie chart* karakteristik responden berdasarkan masa kerja:



**Gambar 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan data responden yang diperoleh, rata-rata karyawan PT. Sariayu Indonesia bekerja 11-20 tahun yaitu sebanyak 62 orang (51,2%). Kemudian karyawan yang bekerja pada rentang waktu 5-10 tahun sebanyak 39 orang (32,2%). Lalu karyawan yang bekerja pada rentang waktu < 5 tahun tahun sebanyak 20 orang (16,5%).



#### 4.1.2. Hasil Pengujian Instrumen

Peneliti menggunakan aplikasi SPSS 21 untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan pada bab sebelumnya yang telah dijelaskan.

##### 4.1.2.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner yang diuji coba pada 30 responden karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur. Uji validitas ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  untuk masing-masing butir pernyataan yang ada. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen dikatakan Valid. Metode yang digunakan pada pengujian validitas menggunakan pendekatan korelasi *product moment* dengan ketentuan kevalidan instrument apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $N = 30$ . Sehingga didapat nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,361.

Hasil Uji Validitas dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Uji Validitas**

| Item                          | $r_{tabel}$ | $r_{hitung}$ | Keterangan |
|-------------------------------|-------------|--------------|------------|
| <b>Gaya Kepemimpinan (X1)</b> |             |              |            |
| 1                             | 0,361       | 0.745        | Valid      |
| 2                             | 0,361       | 0.542        | Valid      |
| 3                             | 0,361       | 0.593        | Valid      |
| 4                             | 0,361       | 0.490        | Valid      |
| 5                             | 0,361       | 0.525        | Valid      |
| 6                             | 0,361       | 0.623        | Valid      |
| 7                             | 0,361       | 0.593        | Valid      |
| 8                             | 0,361       | 0.409        | Valid      |
| 9                             | 0,361       | 0.623        | Valid      |

|                     |       |       |       |
|---------------------|-------|-------|-------|
| 10                  | 0,361 | 0.652 | Valid |
| 11                  | 0,361 | 0.409 | Valid |
| 12                  | 0,361 | 0.686 | Valid |
| 13                  | 0,361 | 0.619 | Valid |
| 14                  | 0,361 | 0.474 | Valid |
| 15                  | 0,361 | 0.576 | Valid |
| 16                  | 0,361 | 0.706 | Valid |
| 17                  | 0,361 | 0.640 | Valid |
| 18                  | 0,361 | 0.544 | Valid |
| 19                  | 0,361 | 0.455 | Valid |
| Kepuasan Kerja      |       |       |       |
| 20                  | 0,361 | 0.799 | Valid |
| 21                  | 0,361 | 0.611 | Valid |
| 22                  | 0,361 | 0.681 | Valid |
| 23                  | 0,361 | 0.611 | Valid |
| 24                  | 0,361 | 0.555 | Valid |
| 25                  | 0,361 | 0.416 | Valid |
| 26                  | 0,361 | 0.518 | Valid |
| 27                  | 0,361 | 0.621 | Valid |
| 28                  | 0,361 | 0.765 | Valid |
| 29                  | 0,361 | 0.416 | Valid |
| 30                  | 0,361 | 0.573 | Valid |
| 31                  | 0,361 | 0.775 | Valid |
| 32                  | 0,361 | 0.752 | Valid |
| 33                  | 0,361 | 0.712 | Valid |
| 34                  | 0,361 | 0.777 | Valid |
| 35                  | 0,361 | 0.555 | Valid |
| Komitmen Organisasi |       |       |       |
| 36                  | 0,361 | 0.676 | Valid |
| 37                  | 0,361 | 0.634 | Valid |
| 38                  | 0,361 | 0.665 | Valid |
| 39                  | 0,361 | 0.794 | Valid |
| 40                  | 0,361 | 0.633 | Valid |
| 41                  | 0,361 | 0.675 | Valid |
| 42                  | 0,361 | 0.754 | Valid |
| 43                  | 0,361 | 0.775 | Valid |

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Berdasarkan Tabel 4.1, uji validitas yang dilakukan pada variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat dilihat bahwa seluruh butir pernyataan dalam variabel tersebut

valid karena memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Diakatakan valid karena seluruh instrumen telah memenuhi syarat, yaitu nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,361, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan telah memenuhi asumsi valid.

#### 4.1.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam kuesioner penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, yaitu menunjukkan nilai koefisien reliabilitasnya untuk mengukur besaran nilai positif dari variabel. Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ ; maka instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel sedangkan Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $< 0,6$ ; maka instrumen penelitian dikatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel            | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|---------------------|-------------------------|------------|
| Kepemimpinan        | 0,885                   | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja      | 0,903                   | Reliabel   |
| Komitmen Organisasi | 0,850                   | Reliabel   |

Sumber: Data diolah peneliti, 2015.

Pada tabel 4.2 hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, terlihat nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ ; untuk variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara berurutan sebesar 0,885; 0,903; dan 0,850. Jadi, instrumen dari ketiga variabel tersebut

dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6.

#### **4.1.3. Analisis Deskriptif**

Hasil analisis deskriptif untuk setiap variabel di dalam penelitian itu yaitu variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat dilihat pada analisis deskriptif. Deskripsi data adalah hasil pengolahan data mentah variabel penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran dan distribusi data hasil penelitian ini yang didapat melalui kuisioner yang disebarkan kepada 121 karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur yang merupakan jumlah sampel dalam penelitian ini.

Jumlah pernyataan untuk variabel kepemimpinan sebanyak 19 butir pernyataan dari butir pernyataan nomor 1-19, variabel kepuasan kerja sebanyak 16 butir pernyataan dari nomor 20-35 dan variabel komitmen organisasi sebanyak 8 butir pernyataan dari nomor 36-43 dengan skor penilaian 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk kurang setuju, 4 untuk setuju, 5 untuk sangat setuju.

##### **4.1.3.1. Analisis Deskriptif Kepemimpinan**

Penelitian ini mengangkat variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari 4 dimensi, yaitu *telling* yang terdiri dari 5 butir pernyataan yakni nomor 1 sampai 5, *Selling* terdiri dari 5 butir pernyataan yakni

nomor 6 sampai 10, *participating* terdiri dari 4 butir pernyataan yakni nomor 11 sampai 14, dan *Delegating* terdiri dari 5 butir pernyataan yakni nomor 15 sampai 19.

**Tabel 4.3**  
**Analisis Deskriptif Kepemimpinan**

| No               | Pernyataan  | Skor Penilaian |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------|---|----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                  |   | 1              |      | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|                  |   | Total          | %    | Total | %     | Total | %     | Total | %     | Total | %     |
| Telling          |   |                |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 1                | Pimpinan saya membuat keputusan tanpa berdiskusi dan tidak menanyakan pendapat saya                     | 0              | 0.0% | 2     | 1.7%  | 9     | 7.4%  | 81    | 66.9% | 29    | 24.0% |
| 2                | Pimpinan saya menghindari hubungan sosial di luar pekerjaan dengan saya                                 | 1              | 0.8% | 5     | 4.1%  | 6     | 5.0%  | 48    | 39.7% | 61    | 50.4% |
| 3                | Pimpinan saya ketika meminta saya mengerjakan peerjaan cenderung memberikan perintah                    | 1              | 0.8% | 5     | 4.1%  | 19    | 15.7% | 47    | 38.8% | 49    | 40.5% |
| 4                | Pimpinan saya mengambil keputusan yang membuat pekerjaan saya jadi tidak menyenangkan                   | 0              | 0.0% | 8     | 6.6%  | 8     | 6.6%  | 46    | 38.0% | 59    | 48.8% |
| 5                | Pimpinan saya tidak memberikan penghargaan terhadap hasil kerja saya                                    | 0              | 0.0% | 1     | 0.8%  | 6     | 5.0%  | 51    | 42.1% | 63    | 52.1% |
| Jumlah rata-rata |   | 2              | 0.3% | 21    | 3.5%  | 48    | 7.9%  | 273   | 45.1% | 261   | 43.1% |
| Selling          |   |                |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 6                | Pimpinan saya menyampaikan ide atau gagasan agar para karyawan mengetahui dan melaksanakan ide tersebut | 4              | 3.3% | 55    | 45.5% | 39    | 32.2% | 22    | 18.2% | 1     | 0.8%  |
| 7                | Pimpinan saya mempertahankan standar  | 3              | 2.5% | 20    | 16.5% | 37    | 30.6% | 59    | 48.8% | 2     | 1.7%  |

|  |  |      |       |       |        |       |        |       |        |      |       |
|--|--|------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------|-------|
|  | prestasi kerja dengan pasti  |      |       |       |        |       |        |       |        |      |       |
| 8                                      | Pimpinan saya menjaga hubungan kerja yang ramah dan memperhatikan kesejahteraan saya | 4    | 3.3%  | 49    | 40.5%  | 48    | 39.7%  | 19    | 15.7%  | 1    | 0.8%  |
| 9                                      | Pimpinan memberikan tantangan kerja kepada bawahan                                   | 3    | 2.5%  | 55    | 45.5%  | 37    | 30.6%  | 24    | 19.8%  | 2    | 1.7%  |
| 10                                     | Pimpinan saya mempunyai pandangan yang dapat mendorong dan memotivasi kerja saya     | 5    | 4.1%  | 38    | 31.4%  | 68    | 56.2%  | 9     | 7.4%   | 1    | 0.8%  |
| <b>Jumlah rata-rata</b>                |  | 7    | 5.8%  | 44    | 36.4%  | 51    | 42.1%  | 18    | 14.9%  | 1    | 0.8%  |
| <b>Participating</b>                   |  |      |       |       |        |       |        |       |        |      |       |
| 11                                     | Pimpinan saya mempertimbangkan pendapat karyawan ketika akan mengambil keputusan     | 1    | 0.8%  | 3     | 2.5%   | 48    | 39.7%  | 48    | 39.7%  | 21   | 17.4% |
| 12                                     | Pimpinan saya selalu mengajak karyawan untuk berperan dalam pemecahan masalah        | 2    | 1.7%  | 5     | 4.1%   | 35    | 28.9%  | 70    | 57.9%  | 9    | 7.4%  |
| 13                                     | Pimpinan saya sangat menghargai saya ketika memberikan tugas dan mengevaluasi        | 1    | 0.8%  | 3     | 2.5%   | 55    | 45.5%  | 37    | 30.6%  | 25   | 20.7% |
| 14                                     | Pimpinan saya membuat saya merasa tenang jika saya berada didekatnya                 | 1    | 0.8%  | 9     | 7.4%   | 34    | 28.1%  | 57    | 47.1%  | 20   | 16.5% |
| <b>Jumlah rata-rata</b>                |  | 5    | 1.0%  | 20    | 4.1%   | 172   | 35.5%  | 212   | 43.8%  | 75   | 15.5% |
| <b>Delegating</b>                      |  |      |       |       |        |       |        |       |        |      |       |
| 15                                     | Pimpinan saya mempercayai keputusan yang saya berikan                                | 2    | 1.7%  | 24    | 19.8%  | 36    | 29.8%  | 57    | 47.1%  | 2    | 1.7%  |
| 16                                     | Pimpinan menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan secara bersama-sama          | 3    | 2.5%  | 40    | 33.1%  | 39    | 32.2%  | 37    | 30.6%  | 2    | 1.7%  |
| 17                                     | Pimpinan saya menugaskan langsung kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya         | 5    | 4.1%  | 39    | 32.2%  | 70    | 57.9%  | 5     | 4.1%   | 2    | 1.7%  |
| 18                                     | Pimpinan saya tidak pernah memberikan pengarahan dalam pekerjaan                     | 1    | 0.8%  | 35    | 28.9%  | 48    | 39.7%  | 36    | 29.8%  | 1    | 0.8%  |
| 19                                     | Pimpinan saya selalu mengajak saya berdiskusi ketika mengambil keputusan             | 4    | 3.3%  | 50    | 41.3%  | 43    | 35.5%  | 22    | 18.2%  | 2    | 1.7%  |
| <b>Jumlah rata-rata</b>                |  | 3    | 2.5%  | 38    | 31.4%  | 47    | 38.8%  | 31    | 25.6%  | 2    | 1.7%  |
| <b>Total Variabel Kepemimpinan (%)</b> |  | 4.26 | 3.52% | 35.79 | 29.58% | 45.95 | 37.98% | 27.84 | 23.01% | 7.16 | 5.92% |

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Berdasarkan tabel 4.3, dimensi pertama yaitu *telling* yang terdiri dari 5 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori setuju sebesar 66,9%, sangat setuju 24,0%, netral 7,4%, tidak setuju 1,7% dan sangat tidak setuju 0,0%. Dalam hal ini berarti *telling* berada dalam kurang baik dilihat dari persentase jawaban responden berada pada rentang setuju sampai tidak setuju dikatakan kurang baik dikarenakan pernyataan dalam dimensi ini menunjukkan hubungan yang kurang baik antara pimpinan dengan karyawan.

Dimensi kedua adalah *selling*. Responden yang menjawab kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 38,0%, tidak setuju sebesar 35,5%, setuju sebesar 22,3%, sangat tidak setuju sebesar 3,3% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 0,8%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dimensi *selling* baik dilihat dari persentase jawaban yang mayoritas menjawab kurang setuju sampai tidak setuju.

Dimensi ketiga adalah *participating*. Responden yang menjawab kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 42,1%, tidak setuju sebesar 36,4%, setuju sebesar 14,9%, sangat tidak setuju sebesar 5,8% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 0,8%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dimensi *participating* kurang baik dilihat dari persentase jawaban yang mayoritas menjawab kurang setuju sampai tidak setuju.

Dimensi keempat adalah *delegating*. Responden yang menjawab kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 38,8%, tidak setuju sebesar 31,4%, setuju sebesar 25,6%, sangat tidak setuju sebesar 2,5% dan

disusul dengan sangat setuju sebesar 1,7%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dimensi *participating* kurang baik dilihat dari persentase jawaban yang mayoritas menjawab kurang setuju sampai tidak setuju.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 39,03%, tidak setuju sebesar 34,58%, setuju sebesar 21,19%, sangat tidak setuju sebesar 3,99% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 1,23%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dimensi *participating* kurang baik dilihat dari persentase jawaban yang mayoritas menjawab kurang setuju sampai tidak setuju.

Berdasarkan hasil keseluruhan ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata terbesar responden yang menjawab kurang setuju sampai dengan tidak setuju sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Sariayu Martha Tilaar Pulogadung memiliki kepemimpinan yang masih kurang mendukung komitmen ataupun kepuasan kerja karyawannya.

#### **4.1.3.2. Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja**

Penelitian ini mengangkat variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 5 dimensi, yaitu pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari 4 butir pernyataan yakni nomor 21 sampai 23, pendapatan terdiri dari 3 butir pernyataan yakni nomor 24 sampai 26, promosi terdiri dari 3 butir pernyataan yakni nomor 27 sampai 29, Atasan terdiri dari 3 butir pernyataan yakni nomor 30 sampai 32 dan rekan kerja terdiri dari 3 butir pernyataan yakni nomor 33 sampai 35.



**Tabel 4.4**  
**Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja**

| No                    | Pernyataan  | Skor Penilaian |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------|---|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                       |   | 1              |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       |
|                       |   | Total          | %     | Total | %     | Total | %     | Total | %     | Total | %     |
| Pekerjaan itu Sendiri |   |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 20                    | Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan keahlian yang saya miliki                             | 6              | 5.0%  | 27    | 22.3% | 53    | 43.8% | 19    | 15.7% | 16    | 13.2% |
| 21                    | Pekerjaan saya saat ini adalah hobi bagi saya   | 3              | 2.5%  | 31    | 25.6% | 30    | 24.8% | 39    | 32.2% | 18    | 14.9% |
| 22                    | Pekerjaan saya saat ini mudah untuk dikerjakan  | 5              | 4.1%  | 35    | 28.9% | 55    | 45.5% | 18    | 14.9% | 8     | 6.6%  |
| 23                    | Pekerjaan saya saat ini membosankan   | 5              | 4.1%  | 34    | 28.1% | 38    | 31.4% | 36    | 29.8% | 8     | 6.6%  |
| Jumlah rata-rata      |   | 5              | 4.1%  | 31    | 25.6% | 44    | 36.4% | 28    | 23.1% | 13    | 10.7% |
| Pembayaran            |   |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 24                    | Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan kontribusi saya                                       | 15             | 12.4% | 40    | 33.1% | 47    | 38.8% | 11    | 9.1%  | 8     | 6.6%  |
| 25                    | Tempat kerja saya memberikan tunjangan bagi karyawan-karyawan.                              | 7              | 5.8%  | 27    | 22.3% | 58    | 47.9% | 20    | 16.5% | 9     | 7.4%  |
| 26                    | Gaji yang saya terima dibayarkan tepat waktu setiap bulannya                                | 6              | 5.0%  | 36    | 29.8% | 50    | 41.3% | 26    | 21.5% | 3     | 2.5%  |
| Jumlah rata-rata      |   | 9              | 7.4%  | 34    | 28.1% | 52    | 43.0% | 19    | 15.7% | 7     | 5.8%  |
| Promosi               |   |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 27                    | Tempat kerja saya ada promosi jabatan bagi setiap pegawainya                                | 7              | 5.8%  | 40    | 33.1% | 34    | 28.1% | 35    | 28.9% | 5     | 4.1%  |
| 28                    | Tempat kerja saya memberi-kan kesempatan promosi jabatan yang sama kepada setiap pegawainya | 17             | 14.0% | 48    | 39.7% | 45    | 37.2% | 10    | 8.3%  | 1     | 0.8%  |

|  |  |      |       |       |        |       |        |       |        |      |       |
|--|--|------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------|-------|
| 29                                       | Prosedur promosi jabatan di tempat kerja saya jelas                              | 8    | 6.6%  | 20    | 16.5%  | 62    | 51.2%  | 27    | 22.3%  | 4    | 3.3%  |
| <b>Jumlah rata-rata</b>                  |  | 11   | 9.1%  | 36    | 29.8%  | 47    | 38.8%  | 24    | 19.8%  | 3    | 2.5%  |
| <b>Atasan</b>                            |  |      |       |       |        |       |        |       |        |      |       |
| 30                                       | Saya mendapatkan dukungan penuh dari atasan/pimpinan                             | 12   | 9.9%  | 40    | 33.1%  | 44    | 36.4%  | 15    | 12.4%  | 10   | 8.3%  |
| 31                                       | Pimpinan saya selalu mengawasi para pegawainya ketika bekerja                    | 7    | 5.8%  | 43    | 35.5%  | 40    | 33.1%  | 23    | 19.0%  | 8    | 6.6%  |
| 32                                       | Saya mendapatkan perlakuan yang adil dari atasan saya                            | 10   | 8.3%  | 37    | 30.6%  | 48    | 39.7%  | 19    | 15.7%  | 7    | 5.8%  |
| <b>Jumlah rata-rata</b>                  |  | 10   | 8.3%  | 40    | 33.1%  | 44    | 36.4%  | 19    | 15.7%  | 8    | 6.6%  |
| <b>Rekan Kerja</b>                       |  |      |       |       |        |       |        |       |        |      |       |
| 33                                       | Rekan kerja saya bersedia membantu jika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan | 4    | 3.3%  | 39    | 32.2%  | 36    | 29.8%  | 36    | 29.8%  | 6    | 5.0%  |
| 34                                       | Rekan kerja saya menyenangkan  | 5    | 4.1%  | 37    | 30.6%  | 60    | 49.6%  | 11    | 9.1%   | 8    | 6.6%  |
| 35                                       | Saya mudah bekerjasama dengan rekan kerja saya                                   | 13   | 10.7% | 33    | 27.3%  | 57    | 47.1%  | 15    | 12.4%  | 3    | 2.5%  |
| <b>Jumlah rata-rata</b>                  |  | 7    | 5.8%  | 36    | 29.8%  | 51    | 42.1%  | 21    | 17.4%  | 6    | 5.0%  |
| <b>Total Variabel Kepuasan Kerja (%)</b> |  | 8.13 | 6.71% | 35.44 | 29.29% | 47.31 | 39.11% | 22.50 | 18.60% | 7.63 | 6.30% |

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Berdasarkan Tabel 4.6, dimensi pertama yaitu pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari 4 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 36,4%, tidak setuju sebesar 25,6%, setuju sebesar 23,1%, sangat setuju sebesar 10,7% dan disusul dengan sangat tidak setuju sebesar 4,1%.

Dimensi kedua adalah pendapatan. Responden yang menjawab kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 43,0%, tidak setuju sebesar 28,1%, setuju sebesar 15,7%, sangat tidak setuju sebesar 7,4% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 5,8%. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan pada perusahaan kurang baik dilihat dari persentase jawaban yang cenderung ke kurang setuju sampai tidak setuju.

Dimensi ketiga adalah promosi. Responden yang menjawab kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 38,8%, tidak setuju sebesar 29,8%, setuju sebesar 19,8%, sangat tidak setuju sebesar 9,1% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 2,5%. Hal ini menunjukkan bahwa promosi yang dilakukan kurang baik dilihat dari persentase jawaban yang cenderung ke tidak setuju.

Dimensi keempat adalah Atasan. Responden yang menjawab kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 36,4%, tidak setuju sebesar 33,1%, setuju sebesar 15,7%, sangat tidak setuju sebesar 8,3% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 6,6%. Hal ini menunjukkan bahwa atasan telah melakukan pengawasan yang kurang baik kepada bawahannya hal ini dilihat dari persentase jawaban yang tidak setuju.

Dimensi kelima adalah rekan sekerja. Responden yang menjawab kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 42,1%, tidak setuju sebesar 29,8%, setuju sebesar 17,4%, sangat tidak setuju sebesar 5,8% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 5,0%. Hal ini menunjukkan bahwa rekan kerja kurang mampu bekerja sama dengan baik hal ini dilihat dari persentase jawaban yang tidak setuju.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling

banyak dipilih responden adalah kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 47,31%, tidak setuju sebesar 29,29%, setuju sebesar 18,6%, sangat tidak setuju sebesar 6,71% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 6,3%. Berdasarkan hasil keseluruhan ini dapat disimpulkan bahwa responden dalam hal ini karyawan PT. Sariayu Martha Tilaar Pulogadung memiliki tingkat kepuasan kerja yang kurang baik. Hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden dari pernyataan-pernyataan yang peneliti ajukan berada pada jawaban tidak setuju.

#### 4.1.3.3. Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi

Variabel terikat pada penelitian ini adalah komitmen organisasi yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 36-43. Pada variabel ini terdapat 3 dimensi, dimensi pertama yaitu Komitmen afektif terdiri dari 3 pernyataan, Komitmen kontinuen terdiri dari 3 pernyataan, dan Komitmen Normatif, terdiri dari 2 pertanyaan.

**Tabel 4.5**  
**Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi**

| No               | Pernyataan  | Skor Penilaian |      |       |       |       |       |       |       |       |      |
|------------------|---|----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
|                  |   | 1              |      | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |      |
|                  |   | Total          | %    | Total | %     | Total | %     | Total | %     | Total | %    |
| Komitmen afektif |   |                |      |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 36               | Saya menceritakan tempat kerja kepada teman-teman sebagai tempat yang bagus untuk bekerja   | 6              | 5.0% | 29    | 24.0% | 19    | 15.7% | 59    | 48.8% | 8     | 6.6% |
| 37               | Saya merasa bahwa saya merupakan anggota keluarga besar dari PT Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur tempat saya bekerja | 8              | 6.6% | 17    | 14.0% | 29    | 24.0% | 56    | 46.3% | 11    | 9.1% |
| 38               | Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan  | 4              | 3.3% | 42    | 34.7% | 41    | 33.9% | 27    | 22.3% | 7     | 5.8% |

|                                    |  |     |       |        |        |       |        |    |        |        |       |
|------------------------------------|--|-----|-------|--------|--------|-------|--------|----|--------|--------|-------|
|                                    | untuk membantu keberhasilan PT Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur                                       |     |       |        |        |       |        |    |        |        |       |
| <b>Jumlah rata-rata</b>            |  | 6   | 5.0%  | 29     | 24.0%  | 30    | 24.8%  | 47 | 38.8%  | 9      | 7.4%  |
| <b>Komitmen kontinuen</b>          |  |     |       |        |        |       |        |    |        |        |       |
| 39                                 | Saya takut kehilangan kesempatan promosi bila keluar dari tempat saya bekerja sekarang                                 | 5   | 4.1%  | 32     | 26.4%  | 47    | 23.1%  | 28 | 38.8%  | 9      | 7.4%  |
| 40                                 | Saya akan memperoleh banyak keuntungan jika saya tetap bertahan di tempat saya bekerja                                 | 6   | 5.0%  | 25     | 20.7%  | 39    | 33.9%  | 41 | 32.2%  | 10     | 8.3%  |
| 41                                 | Saya tidak ingin kehilangan hubungan persahabatan dengan rekan kerja bila keluar dari tempat saya bekerja sekarang ini | 4   | 3.3%  | 24     | 19.8%  | 53    | 26.4%  | 32 | 43.8%  | 8      | 6.6%  |
| <b>Jumlah rata-rata</b>            |  | 5   | 4.1%  | 27     | 22.3%  | 46    | 38.0%  | 34 | 28.1%  | 9      | 7.4%  |
| <b>Komitmen Normatif</b>           |  |     |       |        |        |       |        |    |        |        |       |
| 42                                 | Saya telah menjaga nama baik tempat saya bekerja   | 3   | 2.5%  | 29     | 24.0%  | 26    | 21.5%  | 51 | 42.1%  | 12     | 9.9%  |
| 43                                 | Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada PT. SAI ini  | 16  | 13.2% | 19     | 15.7%  | 44    | 36.4%  | 26 | 21.5%  | 16     | 13.2% |
| <b>Jumlah rata-rata</b>            |  | 9   | 7.4%  | 24     | 19.8%  | 35    | 28.9%  | 39 | 32.2%  | 14     | 11.6% |
| <b>Total Variabel Komitmen (%)</b> |  | 6.5 | 5.38% | 27.125 | 22.41% | 37.25 | 33.05% | 40 | 30.79% | 10.125 | 8.36% |

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Berdasarkan Tabel 4.6, dimensi pertama yaitu komitmen afektif yang terdiri dari 3 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 38.8%, setuju sebesar 24.8%, tidak setuju sebesar 24,0%, sangat setuju sebesar 7,4% dan disusul dengan sangat tidak setuju sebesar 5,0%..

Dimensi kedua adalah komitmen kontinuen. Responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 38,0%, kurang

setuju sebesar 28,1%, tidak setuju sebesar 22,3%, sangat setuju sebesar 7,4% dan disusul dengan sangat tidak setuju sebesar 4,1%.

Dimensi ketiga adalah komitmen normatif. Responden yang menjawab kurang setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 32,2%, setuju sebesar 28,9%, tidak setuju sebesar 19,8%, sangat setuju sebesar 11,6% dan disusul dengan sangat tidak setuju sebesar 7,4%.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan di rata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah kurang setuju sebesar 39,11%, tidak setuju sebesar 29,29%, setuju sebesar 18,6%, sangat tidak setuju sebesar 6,71% dan disusul dengan sangat setuju sebesar 6,3%.

Berdasarkan hasil keseluruhan ini dapat disimpulkan bahwa responden dalam hal ini karyawan PT. Sariayu Martha Tilaar Pulogadung memiliki komitmen organisasi yang kurang baik. Hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden dari pernyataan-pernyataan yang peneliti ajukan berada pada jawaban kurang setuju.

#### **4.1.4. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik peneliti lakukan untuk menguji hipotesis. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji linearitas.

##### **4.1.4.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas

dilakukan dengan *one sample Kolmogorov - Smirnov Test* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                           |                | Gaya<br>Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | Komitmen Orga<br>nisasi |
|---------------------------|----------------|----------------------|----------------|-------------------------|
| N                         |                | 121                  | 121            | 121                     |
| Normal                    | Mean           | 72.91                | 66.16          | 32.15                   |
| Parameters <sup>a,b</sup> | Std. Deviation | 6.732                | 6.175          | 3.528                   |
| Most Extreme              | Absolute       | .060                 | .066           | .064                    |
| Differences               | Positive       | .048                 | .039           | .054                    |
|                           | Negative       | -.060                | -.066          | -.064                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z      |                | .663                 | .724           | .701                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)    |                | .772                 | .671           | .709                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel uji normalitas pada tabel 4.7 yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 21 uji kolmogorov-smirnov, dapat dilihat nilai  $Z_{hitung}$  dari penelitian ini adalah untuk variabel kepemimpinan 0,663, variabel kepuasan kerja .0,724, dan untuk variabel komitmen organisasi 0,709. Skor tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yaitu 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal sehingga memenuhi syarat dilakukan metode statistik parametrik analisis regresi linear berganda.

#### 4.1.4.2. Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel kepemimpinan (X) dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap variabel Komitmen Organisasi (Z). Berdasarkan garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya diuji keberartian koefisien garis regresi serta

linieritasnya dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Gaya Kepemimpinan**  
**dengan Variabel Komitmen Organisasi**  
**ANOVA Tabel**

|   |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|---|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| KomitmenOrgani<br>sasi * Gaya<br>Kepemimpinan | Between Groups | (Combined)               | 572.779        | 28  | 20.456      | 2.044  | .006 |
|   |                | Linearity                | 371.653        | 1   | 371.653     | 37.143 | .000 |
|   |                | Deviation from Linearity | 201.126        | 27  | 7.449       | .744   | .807 |
|   | Within Groups  |                          | 920.543        | 92  | 10.006      |        |      |
|   | Total          |                          | 1493.322       | 120 |             |        |      |

Sumber : Perhitungan SPSS 21, 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel kepemimpinan dengan variabel komitmen organisasi pada Tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0.000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linier.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Kepuasan Kerja**  
**dengan Variabel Komitmen Organisasi**  
**ANOVA Tabel**

|   |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|---|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| KomitmenOrgani<br>sasi *<br>KepuasanKerja | Between Groups | (Combined)               | 641.441        | 26  | 24.671      | 2.722  | .000 |
|   |                | Linearity                | 398.965        | 1   | 398.965     | 44.023 | .000 |
|   |                | Deviation from Linearity | 242.476        | 25  | 9.699       | 1.070  | .392 |
|   | Within Groups  |                          | 851.881        | 94  | 9.063       |        |      |
|   | Total          |                          | 1493.322       | 120 |             |        |      |

Sumber : Perhitungan SPSS 21, 2015



Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel kompensasi dengan variabel pengembangan karir pada Tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linier.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Gaya Kepemimpinan**  
**dengan Variabel Kepuasan Kerja**  
**ANOVA Tabel**

|   |               |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|---|---------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| KepuasanKerja *<br>Gaya<br>Kepemimpinan | Between       | (Combined)               | 1404.162       | 28  | 50.149      | 1.455  | .094 |
|   | Groups        | Linearity                | 591.002        | 1   | 591.002     | 17.142 | .000 |
|   |               | Deviation from Linearity | 813.159        | 27  | 30.117      | .874   | .645 |
|   | Within Groups |                          | 3171.855       | 92  | 34.477      |        |      |
|   | Total         |                          | 4576.017       | 120 |             |        |      |

Sumber : Perhitungan SPSS 21, 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja pada Tabel 4.10 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linier. Dari ketiga tabel uji linearitas, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang linear karena ketiganya memiliki nilai *linearity* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0.05.

#### 4.1.5. Uji Hipotesis

##### 4.1.5.1. Hipotesis 1

##### 1. Uji Koefisien Determinasi

Hipotesis pertama yang diajukan adalah gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.10**  
**Koefisien determinasi Pengaruh Langsung X1 terhadap Y**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .359 <sup>a</sup> | .129     | .122              | 5.787                      |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan  
Sumber : Perhitungan SPSS 21, 2015

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa angka R square adalah 0,129 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi, atau  $0,359 \times 0,359 = 0,129$ ). R square bisa disebut koefisien determinasi, yang dalam hal ini berarti 12,9% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan. Sedangkan sisanya ( $100\% - 12,9\% = 87,1\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar variabel independen yang digunakan dalam penelitian. Karena R square tersebut diatas 0,05, maka hubungan kedua variabel tersebut kuat. Dengan demikian, R square yang besar berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat kuat.

## 2. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

**Tabel 4.11**  
**Uji t dan Persamaan Regresi Sederhana**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)      | 42.121                      | 5.746      |                           | 7.331 | .000 |
| Gaya Kepemimpinan | .330                        | .078       | .359                      | 4.201 | .000 |

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Hasil uji t pada tabel 4.12 di atas, menunjukkan bahwa nilai sign t-test  $0,000 < 0,05$  artinya signifikan, hal ini berarti  $H_0$  ditolak. Berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan tabel 4.12 dapat diperoleh persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Kerja (Y)} = 42.121 + 0.330X_1 + e$$

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- 1) Nilai 42.121 merupakan nilai konstanta (a) yang menunjukkan bahwa jika tidak ada gaya kepemimpinan, maka kepuasan kerja sebesar 42,121.
- 2) Nilai koefisien regresi kualitas pelayanan sebesar sebesar 0,303 menyatakan bahwa bila terjadi kenaikan 1 satuan gaya kepemimpinan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,303.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi gaya kepemimpinan, semakin tinggi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan

bahwa apabila makin tinggi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja yang dihasilkan pun makin baik.

### 3. Uji F

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji F untuk Hipotesis 1 ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 591.002        | 1   | 591.002     | 17.648 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 3985.014       | 119 | 33.488      |        |                   |
| Total        | 4576.017       | 120 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Tabel 4.13 dapat diketahui hasil ANOVA atau F-test menunjukkan bahwa F-hitung adalah 17,648 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan dapat dikatakan bahwa  $H_0$  diterima.

#### 4.1.5.2. Uji Hipotesis 2

##### 1. Uji Koefisien Determinasi

Hipotesis kedua yang diajukan adalah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.13**  
**Koefisien determinasi Pengaruh Langsung  $X_1$  dan Y Terhadap Z**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .616 <sup>a</sup> | .380     | .369              | 2.802                      |

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa angka R square adalah 0,380 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi, atau  $0,616 \times 0,616 = 0,369$ ). R square bisa disebut koefisien determinasi, yang dalam hal ini berarti 36,9% komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya ( $100\% - 36,9\% = 63,1\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar variabel independen yang digunakan dalam penelitian. Karena R square tersebut diatas 0,05, maka hubungan kedua variabel tersebut kuat. Dengan demikian, R square yang besar berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat kuat.

## 2. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

**Tabel 4.14**  
**Uji t dan Persamaan Regresi Berganda**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)              | 3.760                       | 3.351      |                           | 1.122 | .264 |
| Gaya Kepemimpinan         | .188                        | .041       | .360                      | 4.628 | .000 |
| KepuasanKerja             | .221                        | .044       | .388                      | 4.990 | .000 |

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Hasil uji t pada tabel 4.15 di atas, menunjukkan bahwa nilai sign t-test  $0,000 < 0,05$  artinya signifikan, hal ini berarti  $H_0$  ditolak. Berarti bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan tabel 4.15 dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Komitmen Organisasi (Y)} = 3.760 + 0.188X_1 + 0.221X_2 + e$$

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- 1) Nilai 3.760 merupakan nilai konstanta (a) yang menunjukkan bahwa jika tidak ada gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, maka komitmen organisasi sebesar 3,760.
- 2) Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,188 menyatakan bahwa bila terjadi kenaikan 1 satuan gaya kepemimpinan maka dapat meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,188.
- 3) Nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,221 menyatakan bahwa bila terjadi kenaikan 1 satuan kepuasan kerja maka dapat meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,221.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila makin tinggi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja maka skor komitmen organisasi yang dihasilkan pun makin baik.

### 3. Uji F

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji F untuk Hipotesis 2**

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |     |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 567.090        | 2   | 283.545     | 36.123 | .000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 926.232        | 118 | 7.849       |        |                   |
|                    | Total      | 1493.322       | 120 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Tabel 4.13 dapat diketahui hasil ANOVA atau F-test menunjukkan bahwa F-hitung adalah 17,648 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena

tingkat signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan dapat dikatakan bahwa  $H_0$  diterima.

#### **4.1.6. Mendeteksi / Menguji Pengaruh Mediasi (Intervening)**

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2009), suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M).

##### **4.1.6.1. Mendeteksi Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu: persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) \text{KOMITMEN} = a + a \text{ GAYA\_KEP} + e_1$$

$$(2) \text{KEPuasan KERJA} = a + c \text{ GAYA\_KEP} + b \text{ KOMITMEN} + e_2$$

Dari hasil output SPSS 15.0 di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) di peroleh persamaan sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Persamaan Regresi Pertama**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)              | 42.121                      | 5.746      |                           | 7.331 | .000 |
| Gaya Kepemimpinan         | .330                        | .078       | .359                      | 4.201 | .000 |

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

a. Dependent Variable: KOMITMEN\_ORG

$$(1) \text{ Kepuasan Kerja} = 42.121 + 0.330 \text{ GAYA\_KEP}$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) di peroleh sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Persamaan Regresi Kedua**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)              | 3.760                       | 3.351      |                           | 1.122 | .264 |
| Gaya Kepemimpinan         | .188                        | .041       | .360                      | 4.628 | .000 |
| KepuasanKerja             | .221                        | .044       | .388                      | 4.990 | .000 |

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

$$\text{Komitmen Organisasi} = 3,760 + 0.188 \text{ Gaya\_Kep} + 0,221 \text{ Kepuasan\_Kerja}$$

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan Sobel test sebagai berikut: Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab)

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0.049)(0.0062) + (0.1087)(0.0020) + (0.0062)(0.0020)} \\
 &= \sqrt{0.000302 + 0.000214 + 0.000012} \\
 &= \sqrt{0.000528} \\
 &= 0.022983
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil perkalian **ab** dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

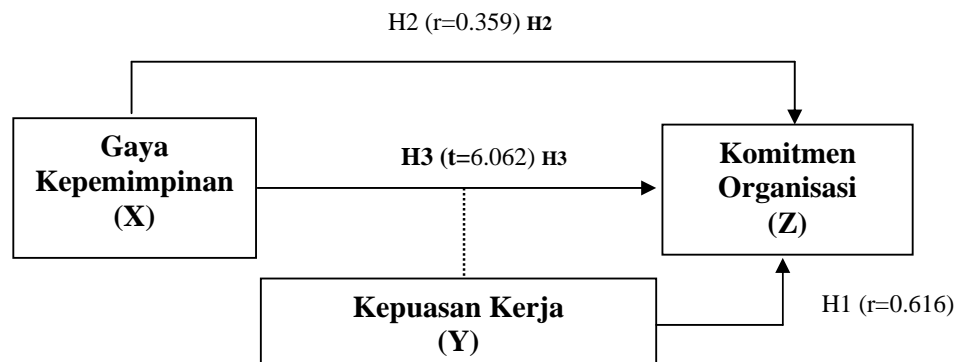
$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$= \frac{0,139}{0,023}$$

$$= 6,062$$

Oleh karena  $t_{hitung} = 6.062$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.66, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.139 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungannya gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil interpretasi tersebut di atas, hasil analisis jalur secara lengkap diperlihatkan pada gambar berikut:



#### **4.2. Pembahasan**

Secara nyata berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik ketiga hipotesis yang diajukan terdukung oleh teori sebelumnya. Dari data pada pengujian hipotesis sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama yang mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, terbukti. Hasil hipotesis yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi sesuai dengan observasi yang dilakukan peneliti terhadap karyawan PT. Sariayu Indonesia yaitu kepuasan kerja karyawan rendah sehingga komitmen organisasi juga rendah. Hal ini bisa dilihat pada hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja bahwa kebanyakan responden memberikan jawaban tidak setuju sebesar 39,11% dan sangat tidak setuju sebesar 18,60.

Berdasarkan analisis yang peneliti lakukan, kebanyakan dari mereka merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka yang dilakukan sehari-sehari dengan pendapatan dan promosi yang mereka dapat. Karyawan juga merasa apa yang di dapatkan selama ini tidak sesuai dengan apa yang selama ini dikerjakan, sehingga karyawan memiliki pekerjaan sampingan untuk mendapatkan penghasilan lebih.

Dengan demikian, kepuasan kerja yang rendah akan menghasilkan komitmen organisasi yang rendah juga. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deddy Junaidi (2013), Susilo (2006), yang

menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Hasil hipotesis yang signifikan terhadap komitmen organisasi sesuai dengan observasi yang dilakukan peneliti terhadap karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur yaitu gaya kepemimpinan rendah terhadap komitmen organisasi pun rendah. Hal ini dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan bahwa kebanyakan responden memberikan jawaban tidak setuju 37,98% dan sangat tidak setuju 29,58%.

Berdasarkan analisis yang peneliti lakukan kebanyakan dari mereka kurang senang dengan pimpinan karena pimpinan cenderung memberikan perintah otoriter, pimpinan tidak mendiskusikan dengan karyawan dan karyawan juga tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, pimpinan juga kurang berinteraksi terhadap para karyawan.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang rendah juga akan menghasilkan komitmen organisasi yang rendah juga. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmadi (2012), Davenport (2006), Deddy Junaidi Bambang Swasto dan Hamidah Nayati Utami (2013), Susilo Toto Raharjo dan Durrotum Nafisah (2006). yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Selanjutnya pada pengujian hipotesis ketiga yang mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis ketiga dapat diterima dan terdukung. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.17 hasil daripada persamaan regresi kedua yang menggunakan sobel test bahwa hasil  $t$ -hitung 6,062 lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.66, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.139 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungannya gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Artinya gaya kepemimpinan dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan dengan melalui kepuasan kerja. Dengan hasil tersebut kepuasan kerja terbukti menjadi variabel intervening untuk gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja opada PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur adalah:
  - a. Gaya Kepemimpinan di PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur tergolong kurang baik. Berdasarkan hasil penelitian yang didapat gaya kepemimpinan yang diterapkan pada pimpinan PT. Sariayu Martha Tilaar Pulogadung menunjukan bahwa pimpinan tidak mendiskusikan dengan karyawan dan tidak mengikutsertakan karyawan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan perusahaan, pimpinan juga kurang berinteraksi sosial dengan karyawan di luar pekerjaan. Ada kecenderungan memberikan perintah bersifat otoriter untuk menetapkan hasil penjualan melebihi standar yang ditetapkan perusahaan.
  - b. Komitmen Organisai pada Karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur cenderung memiliki komitmen organisasi yang rendah atau kurang baik. Berdasarkan hasil penelitian yang didapat, sebagian besar karyawan tidak acuh terhadap pekerjaan

utama mereka, maka dari itu karyawan mempunyai pekerjaan sampingan dan mengkedepankan pekerjaan sampingan mereka ketimbang pekerjaan utama mereka.

c. Kepuasan kerja pada karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur termasuk dalam kategori rendah. Berdasarkan hasil penelitian yang didapat, karyawan merasakan tidak puas dengan pekerjaan mereka sendiri sehingga membuat ketidaknyamanan bagi karyawan. Pada kenyataannya karyawan bisa melebihi target yang ditetapkan perusahaan, tetapi hal ini bukan karena motivasi pimpinan tetapi karena untuk mengejar jabatan.

2. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur.
3. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur.
4. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur.
5. Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel Intervening untuk Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur.

## **5.2 Saran-Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

### **5.2.1 Saran-saran untuk penelitian lanjutan:**

1. Berdasarkan nilai koefisien determinasi untuk gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki nilai sebesar 36,9%; maka masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasi yang dapat digunakan dalam penelitian lanjutan. Variabel lain yang memungkinkan dapat mendukung variabel terikat komitmen organisasi antara lain: iklim organisasi dan budaya organisasi.
2. Penelitian ini dapat dikembangkan dengan responden diluar perusahaan swasta, misalnya responden dengan latar belakang karyawan PNS.

### **5.2.2 Saran-saran yang ditujukan untuk PT. Sariayu Indonesia cabang Pulogadung**

1. Pihak perusahaan diharapkan mampu melihat kinerja pimpinan perusahaan dan memilih pimpinan perusahaan dengan lebih dipertimbangkan
2. Pimpinan perusahaan diharapkan mampu membentuk dan memotivasi dirinya dalam meningkatkan mutu untuk dapat membentuk dan memotivasi para karyawan menjadi lebih baik dan memotivasi para karyawan sehingga karyawan merasa puas dengan

pekerjaan, dan menjadi lebih berkomitmen terhadap perusahaan, guna mencapai perusahaan yang lebih maju kedepan.

3. Gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut harus segera diperbaiki dengan melakukan pendekatan kepada karyawan baik dalam kantor maupun di luar kesibukan kantor, pimpinan juga harus mencoba mengikutsertakan karyawan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan perusahaan, mencoba berdiskusi bersama karyawan untuk menghasilkan suatu ide yang membuat karyawan mencapai hasil kerja yang baik karena motivasi dari pimpinan. Ada kemungkinan dengan begitu karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga akan menambah kesejahteraan karyawan dan perusahaan. Dengan begitu *image* pimpinan dapat berubah menjadi baik dan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dan membuat perusahaan menjadi lebih baik secara bersama-sama menjadi sebuah tim.



## DAFTAR PUSTAKA

- A Robbins P Judge. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat 2014)
- Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006)
- Bass dan Robbins. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008).
- Coulter dan Robbins. *Manajemen Edisi Ke Delapan*, (Jakarta: PT. Indeks, 2007)
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lapine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill, 2009)
- Fuad Mas'ud. *Survei Diagonis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)* (Semarang: Universitas Diponogoro, 2006)
- Ghozali. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19* (Semarang: BP UNDIP, 2011)
- Ghozali. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Semarang: Badan Peneliti UNDIP, 2009)
- Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE 2001)
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia 2012)
- Iqbal Hasan M. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002)
- Jackson dan Schuler. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, (Jakarta: Erlangga 2008)
- Malthis, *Human Resource Management edisi 10*, (Jakarta: Salemba Empat 2006)
- Mardalis. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Mohammad Nazir. *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011)
- M Toha. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010)

- Robbins. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2007)
- Robbins. *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat 2014)
- S Ali. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta 2001)
- Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta 2003)
- Sopiah. *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: CV Andy, 2008)
- SP Robbin dan Judge. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2009)
- SP Robbins dan Judge. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008)
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: CV Alfabet, 2011)
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R D* (Bandung: Alfabet, 2013)
- Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Romana Rosdakarya, 2011)
- V Rivai. *Pemimpin Dn Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers 2014)
- Zurnali. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan* (Bandung: Unpad Press, 2010)
- Ahmadi Seyyed Ali Akbar. Journal Public Management Department, Vol. 4 No.1, May 2012. *Effects Of Leadership Styles on the Organizational Commitment Given the Staff Personality Traits*.
- Akbar Seyed Ali. Journal Cotemporary Research is Business, Vol. 4, No. 1, May 2012. *Public Management Departemen*.
- Ali. Jurnal Manajemen Volume 11, No 3s, 2014. *Effects Of Leadership Styles on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical Study of Private Sector Schools Teacher)*.
- Ali Nazim, Ali Shahid, Rahman Anjum Ahsan Wli, Kakakhel Shahid Jan. Journal Department of Management Studies, Vol. 11 No. 3, 2014. *Effects of Leadership Styles on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical Study of Private Sector Schools' Teacher*

- Deddy Junaedi. Jurnal ILMU Administrasi Volume 7, Nomor 1. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional*.
- Deddy. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. 7 No.1, 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional*.
- Junaedi Deddy, Swasto Bambang, Utami Hamidah Nayati. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol 7 No. 1, 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Studi pada Karyawan PG. Kebet Baru Malang*.
- Kim. et. al. *Journal Hospitality Management*. Vol. 24 No. 2, 2005. *Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant..*
- Kurniawati Dini. 2012. Skripsi Manajemen. *Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Laissez-paire Dengan Turnover Intention (Studi Kasus Pada Perusahaan Pembiayaan PT. XYZ)*".
- Nugroho Joko. Jurnal telaah Manajemen, Vol 2, No. 2, 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Moderasi Motivasi Studi pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan*.
- Raharjo Susilo Toto, Nafisah Durotun. Studi Manajemen dan Organisasi, Vol. 3, No 2, Juli 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama kota Semarang)*.
- Raharjo Susilo Toto. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Volume 3, Nomor 2, Juli, Tahun 2006, Halaman 69. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)*. Diakses pada <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>.
- Rehman Khalid. Journal Finance and Management Sciences, Vol. 3, No 1, January 2013. *Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment : A Theoretical Model for Academicians on HEI of Developing Countries Like Pakistan:.*
- Santoso Michael Hendrik. Jurnal Vol 2 No, 1, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*".

- Setiyawam. Jurnal Magister Akutansi, 2008. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Organizational Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening*. (Studi pada Inspektorat Kabupaten Temanggung).
- Syahnaz. *Journal Social and Behavioral Sciences*, 2011. *General Health Stress Associated to the Work and Job Satisfaction of Homogeny Comet Factory Employee' In Iran*
- Wulandari, Jurnal studi Dinamika Manajemen Volume 2, Nomor 1. *Effect of Discipline, Work's Motivation and Organization Commitment to Work's Satisfaction (Case Study Employees in Production Division PT. SAMI Car Line Lamda Semarang)*.

# Lampiran 1 Hasil Uji Instrumen Penelitian

## Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

| No. Res | Butir Soal |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total |
|---------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|         | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |       |
| 1       | 3          | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 73    |
| 2       | 3          | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 71    |
| 3       | 3          | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 77    |
| 4       | 4          | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 70    |
| 5       | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 92    |
| 6       | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 82    |
| 7       | 3          | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 71    |
| 8       | 5          | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 75    |
| 9       | 3          | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 75    |
| 10      | 3          | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 60    |
| 11      | 3          | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1  | 5  | 1  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 5  | 74    |
| 12      | 1          | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3  | 5  | 2  | 1  | 5  | 5  | 3  | 2  | 3  | 5  | 59    |
| 13      | 3          | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 77    |
| 14      | 5          | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 81    |
| 15      | 5          | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 82    |
| 16      | 5          | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 91    |
| 17      | 3          | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 78    |
| 18      | 3          | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 76    |
| 19      | 5          | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 85    |
| 20      | 3          | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 5  | 3  | 73    |
| 21      | 3          | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 59    |
| 22      | 3          | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 56    |
| 23      | 3          | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 61    |
| 24      | 3          | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 64    |
| 25      | 3          | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 66    |
| 26      | 3          | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 72    |
| 27      | 3          | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 74    |
| 28      | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 91    |
| 29      | 3          | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 61    |
| 30      | 4          | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 81    |

### Hasil Uji validitas

| No. | $R_{hitung}$ | $R_{tabel}$ | Ket   |
|-----|--------------|-------------|-------|
| 1   | 0.745        | 0.361       | Valid |
| 2   | 0.542        | 0.361       | Valid |
| 3   | 0.593        | 0.361       | Valid |
| 4   | 0.490        | 0.361       | Valid |
| 5   | 0.525        | 0.361       | Valid |
| 6   | 0.623        | 0.361       | Valid |
| 7   | 0.593        | 0.361       | Valid |
| 8   | 0.409        | 0.361       | Valid |
| 9   | 0.623        | 0.361       | Valid |
| 10  | 0.652        | 0.361       | Valid |
| 11  | 0.409        | 0.361       | Valid |
| 12  | 0.686        | 0.361       | Valid |
| 13  | 0.619        | 0.361       | Valid |
| 14  | 0.474        | 0.361       | Valid |
| 15  | 0.576        | 0.361       | Valid |
| 16  | 0.706        | 0.361       | Valid |
| 17  | 0.640        | 0.361       | Valid |
| 18  | 0.544        | 0.361       | Valid |
| 19  | 0.455        | 0.361       | Valid |

### Uji Reliabilitas

#### Reliability

##### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .885             | 19         |

## Uji Validitas

### Kepuasan Kerja

| No.<br>Resp | Butir Soal |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total |
|-------------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|             | 20         | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 |       |
| 1           | 4          | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3  | 4  | 5  | 59    |
| 2           | 4          | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 2  | 5  | 58    |
| 3           | 2          | 3  | 2  | 3  | 5  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 5  | 2  | 2  | 3  | 2  | 5  | 50    |
| 4           | 5          | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 69    |
| 5           | 5          | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 70    |
| 6           | 5          | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 73    |
| 7           | 4          | 3  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 66    |
| 8           | 5          | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 62    |
| 9           | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 46    |
| 10          | 3          | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 53    |
| 11          | 5          | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 64    |
| 12          | 5          | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 64    |
| 13          | 2          | 2  | 3  | 2  | 5  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 49    |
| 14          | 5          | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 66    |
| 15          | 2          | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3  | 2  | 4  | 53    |
| 16          | 5          | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 66    |
| 17          | 4          | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 60    |
| 18          | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 76    |
| 19          | 5          | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 73    |
| 20          | 5          | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 76    |
| 21          | 4          | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 67    |
| 22          | 4          | 5  | 2  | 5  | 5  | 4  | 2  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 68    |
| 23          | 4          | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 75    |
| 24          | 2          | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 4  | 46    |
| 25          | 4          | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 68    |
| 26          | 4          | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 75    |
| 27          | 4          | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 67    |
| 28          | 5          | 3  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 72    |
| 29          | 5          | 4  | 3  | 4  | 5  | 2  | 3  | 4  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 66    |
| 30          | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 76    |

### Hasil Uji Validitas

| No. | Rhitung | Rtabel | Ket   |
|-----|---------|--------|-------|
| 20  | 0.799   | 0.361  | Valid |
| 21  | 0.611   | 0.361  | Valid |
| 22  | 0.681   | 0.361  | Valid |
| 23  | 0.611   | 0.361  | Valid |
| 24  | 0.555   | 0.361  | Valid |
| 25  | 0.416   | 0.361  | Valid |
| 26  | 0.518   | 0.361  | Valid |
| 27  | 0.621   | 0.361  | Valid |
| 28  | 0.765   | 0.361  | Valid |
| 29  | 0.416   | 0.361  | Valid |
| 30  | 0.573   | 0.361  | Valid |
| 31  | 0.775   | 0.361  | Valid |
| 32  | 0.752   | 0.361  | Valid |
| 33  | 0.712   | 0.361  | Valid |
| 34  | 0.777   | 0.361  | Valid |
| 35  | 0.555   | 0.361  | Valid |

### Uji Reliabilitas

### Reliability

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .903             | 16         |





### Hasil Uji Validitas

| No. | Rhitung | Rtabel | Ket   |
|-----|---------|--------|-------|
| 36  | 0.676   | 0.361  | Valid |
| 37  | 0.634   | 0.361  | Valid |
| 38  | 0.665   | 0.361  | Valid |
| 39  | 0.794   | 0.361  | Valid |
| 40  | 0.633   | 0.361  | Valid |
| 41  | 0.675   | 0.361  | Valid |
| 42  | 0.754   | 0.361  | Valid |
| 43  | 0.775   | 0.361  | Valid |

### Uji Reliabilitas

#### Reliability

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .850             | 8          |

## Lampiran 2 Data Hasil Penelitian Gaya Kepemimpinan

### Gaya Kepemimpinan

| No. Res | Butir Soal |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total |
|---------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|         | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |       |
| 1       | 1          | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2  | 4  | 2  | 1  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 46    |
| 2       | 2          | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2  | 4  | 1  | 2  | 3  | 39    |
| 3       | 2          | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2  | 4  | 1  | 2  | 3  | 39    |
| 4       | 2          | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1  | 2  | 1  | 5  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 38    |
| 5       | 2          | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2  | 4  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 49    |
| 6       | 2          | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 53    |
| 7       | 2          | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 57    |
| 8       | 2          | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4  | 1  | 5  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 42    |
| 9       | 3          | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1  | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1  | 5  | 2  | 2  | 45    |
| 10      | 4          | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 66    |
| 11      | 1          | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3  | 4  | 3  | 1  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 4  | 51    |
| 12      | 2          | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 52    |
| 13      | 3          | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 51    |
| 14      | 3          | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 54    |
| 15      | 3          | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 44    |
| 16      | 3          | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 47    |
| 17      | 2          | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 40    |
| 18      | 2          | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 45    |
| 19      | 2          | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 46    |
| 20      | 2          | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 52    |
| 21      | 2          | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 49    |
| 22      | 2          | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 47    |
| 23      | 1          | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 43    |
| 24      | 2          | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2  | 5  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4  | 5  | 56    |
| 25      | 5          | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 49    |
| 26      | 2          | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 65    |
| 27      | 3          | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 60    |
| 28      | 2          | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 41    |
| 29      | 4          | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 63    |
| 30      | 2          | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 46    |
| 31      | 3          | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 49    |
| 32      | 4          | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4  | 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 55    |
| 33      | 2          | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 52    |
| 34      | 2          | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 44    |
| 35      | 2          | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1  | 4  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 3  | 4  | 60    |
| 36      | 3          | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 48    |
| 37      | 3          | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4  | 1  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 1  | 55    |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 38 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 43 |
| 39 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 59 |
| 40 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 56 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 53 |
| 42 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 51 |
| 43 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 57 |
| 44 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 50 |
| 45 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 62 |
| 46 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 58 |
| 47 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 51 |
| 48 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 55 |
| 49 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 55 |
| 50 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 40 |
| 51 | 1 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 54 |
| 52 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 42 |
| 53 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 57 |
| 54 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 58 |
| 55 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 59 |
| 56 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 61 |
| 57 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 57 |
| 58 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 56 |
| 59 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 60 |
| 60 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 53 |
| 61 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 47 |
| 62 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 44 |
| 63 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 47 |
| 64 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 48 |
| 65 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 48 |
| 66 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 52 |
| 67 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 54 |
| 68 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 61 |
| 69 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 45 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 59 |
| 71 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 61 |
| 72 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 65 |
| 73 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 51 |
| 74 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 42 |
| 75 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 43 |
| 76 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 53 |
| 77 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 62 |
| 78 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 49 |
| 79 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 60 |
| 80 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 54 |
| 81 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 60 |
| 82 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 63 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 83  | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 50 |
| 84  | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 50 |
| 85  | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 41 |
| 86  | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 51 |
| 87  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 53 |
| 88  | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 55 |
| 89  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 59 |
| 90  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 59 |
| 91  | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 41 |
| 92  | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 60 |
| 93  | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 64 |
| 94  | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 50 |
| 95  | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 63 |
| 96  | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 54 |
| 97  | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 52 |
| 98  | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 48 |
| 99  | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 50 |
| 100 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 52 |
| 101 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 52 |
| 102 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 55 |
| 103 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 57 |
| 104 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 58 |
| 105 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 54 |
| 106 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 57 |
| 107 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 56 |
| 108 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 56 |
| 109 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 55 |
| 110 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 53 |
| 111 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 61 |
| 112 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 53 |
| 113 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 58 |
| 114 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 54 |
| 115 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 62 |
| 116 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 56 |
| 117 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| 118 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 61 |
| 119 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 59 |
| 120 | 2 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 58 |
| 121 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 58 |

### Lampiran 3 Data Hasil Penelitian Kepuasan Kerja

#### Kepuasan Kerja

| No.<br>Resp | Butir Soal |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total |
|-------------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|             | 20         | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 |       |
| 1           | 3          | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 5  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 40    |
| 2           | 1          | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 5  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 35    |
| 3           | 2          | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 5  | 2  | 4  | 1  | 2  | 2  | 2  | 41    |
| 4           | 2          | 2  | 3  | 2  | 3  | 5  | 3  | 2  | 2  | 5  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 42    |
| 5           | 2          | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 44    |
| 6           | 4          | 5  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 45    |
| 7           | 4          | 5  | 1  | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 43    |
| 8           | 3          | 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 4  | 4  | 49    |
| 9           | 3          | 1  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 1  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 1  | 3  | 3  | 43    |
| 10          | 2          | 5  | 3  | 3  | 2  | 3  | 5  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 42    |
| 11          | 4          | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 47    |
| 12          | 3          | 3  | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 4  | 1  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 45    |
| 13          | 2          | 5  | 2  | 3  | 1  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 42    |
| 14          | 4          | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 36    |
| 15          | 2          | 5  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 37    |
| 16          | 4          | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 38    |
| 17          | 2          | 5  | 2  | 3  | 1  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4  | 1  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 39    |
| 18          | 2          | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 1  | 1  | 4  | 3  | 4  | 1  | 36    |
| 19          | 4          | 5  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 32    |
| 20          | 2          | 3  | 2  | 3  | 1  | 4  | 3  | 4  | 1  | 4  | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 38    |
| 21          | 2          | 5  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 34    |
| 22          | 2          | 3  | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 39    |
| 23          | 4          | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 48    |
| 24          | 3          | 5  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 1  | 43    |
| 25          | 4          | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 4  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 47    |
| 26          | 1          | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 1  | 3  | 48    |
| 27          | 4          | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 54    |
| 28          | 3          | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 54    |
| 29          | 4          | 5  | 4  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 51    |
| 30          | 3          | 2  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4  | 2  | 3  | 1  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 46    |
| 31          | 4          | 5  | 4  | 1  | 3  | 3  | 4  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 46    |
| 32          | 2          | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 3  | 55    |
| 33          | 4          | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 52    |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 34 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 46 |
| 35 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 44 |
| 36 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 39 |
| 37 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 33 |
| 38 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 40 |
| 39 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 37 |
| 40 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 42 |
| 41 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 44 |
| 42 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 43 |
| 43 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 41 |
| 44 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 49 |
| 45 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 50 |
| 46 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 51 |
| 47 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 46 |
| 48 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 44 |
| 49 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 35 |
| 50 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 40 |
| 51 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 44 |
| 52 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 44 |
| 53 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 41 |
| 54 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 46 |
| 55 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 42 |
| 56 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 46 |
| 57 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 42 |
| 58 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 56 |
| 59 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 53 |
| 60 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 56 |
| 61 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 47 |
| 62 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 48 |
| 63 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 55 |
| 64 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 37 |
| 65 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 48 |
| 66 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 55 |
| 67 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 47 |
| 68 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 50 |
| 69 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 46 |
| 70 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 56 |
| 71 | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 36 |
| 72 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 49 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 73  | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 47 |
| 74  | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 34 |
| 75  | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 53 |
| 76  | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 53 |
| 77  | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 53 |
| 78  | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 57 |
| 79  | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 48 |
| 80  | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 45 |
| 81  | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 50 |
| 82  | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 53 |
| 83  | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 84  | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 41 |
| 85  | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 33 |
| 86  | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 41 |
| 87  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 47 |
| 88  | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 47 |
| 89  | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 50 |
| 90  | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 52 |
| 91  | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 54 |
| 92  | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 52 |
| 93  | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 52 |
| 94  | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 38 |
| 95  | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 57 |
| 96  | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 54 |
| 97  | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 54 |
| 98  | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 50 |
| 99  | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 51 |
| 100 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 51 |
| 101 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 51 |
| 102 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 49 |
| 103 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 45 |
| 104 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 45 |
| 105 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 49 |
| 106 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 45 |
| 107 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 45 |
| 108 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 43 |
| 109 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 52 |
| 110 | 5 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 48 |
| 111 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 48 |



|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 112 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 49 |
| 113 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 51 |
| 114 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 40 |
| 115 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 53 |
| 116 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 52 |
| 117 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 58 |
| 118 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 54 |
| 119 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 49 |
| 120 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 50 |
| 121 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 50 |

#### Lampiran 4 Data Hasil Penelitian Komitmen Organisasi

##### Komitmen Organisasi

| No.<br>Resp. | Butir Soal |    |    |    |    |    |    |    | Total |
|--------------|------------|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|              | 36         | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 |       |
| 1            | 2          | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 2  | 23    |
| 2            | 1          | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 17    |
| 3            | 1          | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 20    |
| 4            | 2          | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 25    |
| 5            | 2          | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 25    |
| 6            | 3          | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 26    |
| 7            | 5          | 3  | 5  | 2  | 3  | 3  | 1  | 3  | 25    |
| 8            | 3          | 2  | 5  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 19    |
| 9            | 4          | 3  | 5  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 25    |
| 10           | 3          | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 29    |
| 11           | 5          | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 23    |
| 12           | 3          | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 21    |
| 13           | 4          | 2  | 5  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 19    |
| 14           | 2          | 3  | 5  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 21    |
| 15           | 4          | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 1  | 25    |
| 16           | 2          | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 2  | 1  | 25    |
| 17           | 2          | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 2  | 1  | 25    |
| 18           | 2          | 3  | 2  | 5  | 3  | 4  | 2  | 1  | 22    |
| 19           | 3          | 2  | 3  | 5  | 2  | 2  | 2  | 1  | 20    |
| 20           | 3          | 3  | 2  | 5  | 2  | 2  | 2  | 1  | 20    |
| 21           | 4          | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 21    |
| 22           | 3          | 3  | 2  | 3  | 2  | 4  | 3  | 1  | 21    |
| 23           | 4          | 3  | 2  | 5  | 2  | 2  | 2  | 1  | 21    |
| 24           | 2          | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 1  | 26    |
| 25           | 4          | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 19    |
| 26           | 3          | 3  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 29    |
| 27           | 5          | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 29    |
| 28           | 1          | 3  | 2  | 5  | 2  | 2  | 2  | 1  | 18    |
| 29           | 5          | 2  | 3  | 3  | 4  | 1  | 4  | 3  | 25    |
| 30           | 3          | 1  | 3  | 2  | 5  | 4  | 4  | 3  | 25    |
| 31           | 3          | 3  | 3  | 1  | 5  | 4  | 3  | 3  | 25    |
| 32           | 2          | 3  | 3  | 4  | 2  | 5  | 5  | 4  | 28    |
| 33           | 5          | 4  | 2  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2  | 22    |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 34 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 24 |
| 35 | 2 | 4 | 2 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 24 |
| 36 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 24 |
| 37 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 38 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 21 |
| 39 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 21 |
| 40 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 22 |
| 41 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 22 |
| 42 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 22 |
| 43 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 22 |
| 44 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 28 |
| 45 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 26 |
| 46 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 26 |
| 47 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 23 |
| 48 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 22 |
| 49 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 18 |
| 50 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 19 |
| 51 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 23 |
| 52 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 22 |
| 53 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 21 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 27 |
| 55 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 30 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 |
| 57 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 32 |
| 58 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 33 |
| 59 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 28 |
| 60 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 30 |
| 61 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 26 |
| 62 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 26 |
| 63 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 27 |
| 64 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 26 |
| 65 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 24 |
| 66 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 26 |
| 67 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 24 |
| 68 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 69 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 26 |
| 70 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 29 |
| 71 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 28 |
| 72 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 28 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 73  | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 24 |
| 74  | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 27 |
| 75  | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 28 |
| 76  | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 28 |
| 77  | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 27 |
| 78  | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 29 |
| 79  | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 27 |
| 80  | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 24 |
| 81  | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 31 |
| 82  | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 29 |
| 83  | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 24 |
| 84  | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 23 |
| 85  | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 22 |
| 86  | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 24 |
| 87  | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 24 |
| 88  | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 24 |
| 89  | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 18 |
| 90  | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 28 |
| 91  | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 28 |
| 92  | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 27 |
| 93  | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 94  | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 27 |
| 95  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 32 |
| 96  | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 26 |
| 97  | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 27 |
| 98  | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 23 |
| 99  | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 24 |
| 100 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 24 |
| 101 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 23 |
| 102 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 25 |
| 103 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 23 |
| 104 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 27 |
| 105 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 28 |
| 106 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 26 |
| 107 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 26 |
| 108 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 25 |
| 109 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 30 |
| 110 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 27 |
| 111 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 28 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 112 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 27 |
| 113 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 114 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 29 |
| 116 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 25 |
| 117 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 |
| 118 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 29 |
| 119 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| 120 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 121 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 25 |

**Lampiran 5    Tabulasi Data Hasil Penelitian**  
**Tabulasi Data Penelitian**

| No. | X  | Y  | Z  |
|-----|----|----|----|
| 1   | 46 | 40 | 23 |
| 2   | 39 | 35 | 17 |
| 3   | 39 | 41 | 20 |
| 4   | 38 | 42 | 25 |
| 5   | 49 | 44 | 25 |
| 6   | 53 | 45 | 26 |
| 7   | 57 | 43 | 25 |
| 8   | 42 | 49 | 19 |
| 9   | 45 | 43 | 25 |
| 10  | 66 | 42 | 29 |
| 11  | 51 | 47 | 23 |
| 12  | 52 | 45 | 21 |
| 13  | 51 | 42 | 19 |
| 14  | 54 | 36 | 21 |
| 15  | 44 | 37 | 25 |
| 16  | 47 | 38 | 25 |
| 17  | 40 | 39 | 25 |
| 18  | 45 | 36 | 22 |
| 19  | 46 | 32 | 20 |
| 20  | 52 | 38 | 20 |
| 21  | 49 | 34 | 21 |
| 22  | 47 | 39 | 21 |
| 23  | 43 | 48 | 21 |
| 24  | 56 | 43 | 26 |
| 25  | 49 | 47 | 19 |
| 26  | 65 | 48 | 29 |
| 27  | 60 | 54 | 29 |
| 28  | 41 | 54 | 18 |
| 29  | 63 | 51 | 25 |
| 30  | 46 | 46 | 25 |
| 31  | 49 | 46 | 25 |
| 32  | 55 | 55 | 28 |
| 33  | 52 | 52 | 22 |
| 34  | 44 | 46 | 24 |
| 35  | 60 | 44 | 24 |

|    |    |    |    |
|----|----|----|----|
| 36 | 48 | 39 | 24 |
| 37 | 55 | 33 | 20 |
| 38 | 43 | 40 | 21 |
| 39 | 59 | 37 | 21 |
| 40 | 56 | 42 | 22 |
| 41 | 53 | 44 | 22 |
| 42 | 51 | 43 | 22 |
| 43 | 57 | 41 | 22 |
| 44 | 50 | 49 | 28 |
| 45 | 62 | 50 | 26 |
| 46 | 58 | 51 | 26 |
| 47 | 51 | 46 | 23 |
| 48 | 55 | 44 | 22 |
| 49 | 55 | 35 | 18 |
| 50 | 40 | 40 | 19 |
| 51 | 54 | 44 | 23 |
| 52 | 42 | 44 | 22 |
| 53 | 57 | 41 | 21 |
| 54 | 58 | 46 | 27 |
| 55 | 59 | 42 | 30 |
| 56 | 61 | 46 | 30 |
| 57 | 57 | 42 | 32 |
| 58 | 56 | 56 | 33 |
| 59 | 60 | 53 | 28 |
| 60 | 53 | 56 | 30 |
| 61 | 47 | 47 | 26 |
| 62 | 44 | 48 | 26 |
| 63 | 47 | 55 | 27 |
| 64 | 48 | 37 | 26 |
| 65 | 48 | 48 | 24 |
| 66 | 52 | 55 | 26 |
| 67 | 54 | 47 | 24 |
| 68 | 61 | 50 | 31 |
| 69 | 45 | 46 | 26 |
| 70 | 59 | 56 | 29 |
| 71 | 61 | 36 | 28 |
| 72 | 65 | 49 | 28 |
| 73 | 51 | 47 | 24 |
| 74 | 42 | 34 | 27 |

|     |    |    |    |
|-----|----|----|----|
| 75  | 43 | 53 | 28 |
| 76  | 53 | 53 | 28 |
| 77  | 62 | 53 | 27 |
| 78  | 49 | 57 | 29 |
| 79  | 60 | 48 | 27 |
| 80  | 54 | 45 | 24 |
| 81  | 60 | 50 | 31 |
| 82  | 63 | 53 | 29 |
| 83  | 50 | 43 | 24 |
| 84  | 50 | 41 | 23 |
| 85  | 41 | 33 | 22 |
| 86  | 51 | 41 | 24 |
| 87  | 53 | 47 | 24 |
| 88  | 55 | 47 | 24 |
| 89  | 59 | 50 | 18 |
| 90  | 59 | 52 | 28 |
| 91  | 41 | 54 | 28 |
| 92  | 60 | 52 | 27 |
| 93  | 64 | 52 | 29 |
| 94  | 50 | 38 | 27 |
| 95  | 63 | 57 | 32 |
| 96  | 54 | 54 | 26 |
| 97  | 52 | 54 | 27 |
| 98  | 48 | 50 | 23 |
| 99  | 50 | 51 | 24 |
| 100 | 52 | 51 | 24 |
| 101 | 52 | 51 | 23 |
| 102 | 55 | 49 | 25 |
| 103 | 57 | 45 | 23 |
| 104 | 58 | 45 | 27 |
| 105 | 54 | 49 | 28 |
| 106 | 57 | 45 | 26 |
| 107 | 56 | 45 | 26 |
| 108 | 56 | 43 | 25 |
| 109 | 55 | 52 | 30 |
| 110 | 53 | 48 | 27 |
| 111 | 61 | 48 | 28 |
| 112 | 53 | 49 | 27 |
| 113 | 58 | 51 | 30 |



|     |    |    |    |
|-----|----|----|----|
| 114 | 54 | 40 | 31 |
| 115 | 62 | 53 | 29 |
| 116 | 56 | 52 | 25 |
| 117 | 64 | 58 | 33 |
| 118 | 61 | 54 | 29 |
| 119 | 59 | 49 | 30 |
| 120 | 58 | 50 | 23 |
| 121 | 58 | 50 | 25 |

### Lampiran 6 Deskripsi Data Variabel X

| N<br>o. | Pernyataan  | STS |       | TS |       | N  |       | S  |       | SS |      |
|---------|---|-----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|
|         |   | F   | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %    |
|         | <i>Telling</i>  |     |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 1       | Pimpinan saya membuat keputusan tanpa berdiskusi dan tidak menanyakan pendapat saya                     | 7   | 5.8%  | 82 | 67.8% | 15 | 12.4% | 15 | 12.4% | 2  | 1.7% |
| 2       | Pimpinan saya menghindari hubungan sosial di luar pekerjaan dengan saya                                 | 5   | 4.1%  | 34 | 28.1% | 74 | 61.2% | 7  | 5.8%  | 1  | 0.8% |
| 3       | Pimpinan saya ketika meminta saya mengerjakan pekerjaan cenderung memberikan perintah                   | 20  | 16.5% | 35 | 28.9% | 62 | 51.2% | 2  | 1.7%  | 2  | 1.7% |
| 4       | Pimpinan saya mengambil keputusan yang membuat pekerjaan saya jadi tidak menyenangkan                   | 5   | 4.1%  | 33 | 27.3% | 55 | 45.5% | 27 | 22.3% | 1  | 0.8% |
| 5       | Pimpinan saya tidak memberikan penghargaan terhadap hasil kerja saya                                    | 1   | 0.8%  | 36 | 29.8% | 50 | 41.3% | 33 | 27.3% | 1  | 0.8% |
|         | Total   | 8   | 6.6%  | 44 | 36.4% | 51 | 42.1% | 17 | 14.0% | 1  | 0.8% |
| No<br>. | Pernyataan  | STS |       | TS |       | N  |       | S  |       | SS |      |
|         |   | F   | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %    |
|         | <i>Selling</i>  |     |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 6       | Pimpinan saya menyampaikan ide atau gagasan agar para karyawan mengetahui dan melaksanakan ide tersebut | 4   | 3.3%  | 55 | 45.5% | 39 | 32.2% | 22 | 18.2% | 1  | 0.8% |
| 7       | Pimpinan saya mempertahankan standar prestasi kerja dengan pasti  | 3   | 2.5%  | 20 | 16.5% | 37 | 30.6% | 59 | 48.8% | 2  | 1.7% |
| 8       | Pimpinan saya menjaga hubungan kerja yang ramah dan memperhatikan kesejahteraan saya                    | 4   | 3.3%  | 49 | 40.5% | 48 | 39.7% | 19 | 15.7% | 1  | 0.8% |
| 9       | Pimpinan memberikan tantangan kerja kepada bawahan  | 3   | 2.5%  | 55 | 45.5% | 37 | 30.6% | 24 | 19.8% | 2  | 1.7% |
| 10      | Pimpinan saya mempunyai pandangan yang dapat mendorong dan memotivasi kerja saya                        | 5   | 4.1%  | 38 | 31.4% | 68 | 56.2% | 9  | 7.4%  | 1  | 0.8% |
|         | Total   | 4   | 3.3%  | 43 | 35.5% | 46 | 38.0% | 27 | 22.3% | 1  | 0.8% |

| No. | Pernyataan   | STS |      | TS |       | N  |       | S  |       | SS |      |
|-----|--|-----|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|
|     |  | F   | %    | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %    |
|     | <i>Participating</i>   |     |      |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 11  | Pimpinan saya mempertimbangkan pendapat karyawan ketika akan mengambil keputusan | 5   | 4.1% | 49 | 40.5% | 47 | 38.8% | 19 | 15.7% | 1  | 0.8% |
| 12  | Pimpinan saya selalu mengajak karyawan untuk berperan dalam pemecahan masalah    | 6   | 5.0% | 36 | 29.8% | 68 | 56.2% | 10 | 8.3%  | 1  | 0.8% |
| 13  | Pimpinan saya sangat menghargai saya ketika memberikan tugas dan mengevaluasi    | 5   | 4.1% | 55 | 45.5% | 35 | 28.9% | 24 | 19.8% | 2  | 1.7% |
| 14  | Pimpinan saya membuat saya merasa tenang jika saya berada di dekatnya            | 10  | 8.3% | 36 | 29.8% | 55 | 45.5% | 19 | 15.7% | 1  | 0.8% |
|     | Total  | 7   | 5.8% | 44 | 36.4% | 51 | 42.1% | 18 | 14.9% | 1  | 0.8% |
| No. | Pernyataan   | STS |      | TS |       | N  |       | S  |       | SS |      |
|     |  | F   | %    | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %    |
|     | <i>Delegating</i>  |     |      |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 15  | Pimpinan saya mempercayai keputusan yang saya berikan                            | 2   | 1.7% | 24 | 19.8% | 36 | 29.8% | 57 | 47.1% | 2  | 1.7% |
| 16  | Pimpinan menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan secara bersama-sama      | 3   | 2.5% | 40 | 33.1% | 39 | 32.2% | 37 | 30.6% | 2  | 1.7% |
| 17  | Pimpinan saya menugaskan langsung kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya     | 5   | 4.1% | 39 | 32.2% | 70 | 57.9% | 5  | 4.1%  | 2  | 1.7% |
| 18  | Pimpinan saya tidak pernah memberikan pengarahan dalam pekerjaan                 | 1   | 0.8% | 35 | 28.9% | 48 | 39.7% | 36 | 29.8% | 1  | 0.8% |
| 19  | Pimpinan saya selalu mengajak saya berdiskusi ketika mengambil keputusan         | 4   | 3.3% | 50 | 41.3% | 43 | 35.5% | 22 | 18.2% | 2  | 1.7% |
|     | Total  | 3   | 2.5% | 38 | 31.4% | 47 | 38.8% | 31 | 25.6% | 2  | 1.7% |

### Lampiran 7 Deskripsi Data Variabel Y

| No. | Pernyataan  | STS |       | TS |       | N  |       | S  |       | SS |       |
|-----|---|-----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|     |   | F   | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     |
|     | Pekerjaan Itu Sendiri   |     |       |    |       |    |       |    |       |    |       |
| 20  | Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan keahlian yang saya miliki | 6   | 5.0%  | 27 | 22.3% | 53 | 43.8% | 19 | 15.7% | 16 | 13.2% |
| 21  | Pekerjaan saya saat ini adalah hobi bagi saya                   | 3   | 2.5%  | 31 | 25.6% | 30 | 24.8% | 39 | 32.2% | 18 | 14.9% |
| 22  | Pekerjaan saya saat ini mudah untuk dikerjakan                  | 5   | 4.1%  | 35 | 28.9% | 55 | 45.5% | 18 | 14.9% | 8  | 6.6%  |
| 23  | Pekerjaan saya saat ini membosankan                             | 5   | 4.1%  | 34 | 28.1% | 38 | 31.4% | 36 | 29.8% | 8  | 6.6%  |
|     | Total   | 5   | 4.1%  | 31 | 25.6% | 44 | 36.4% | 28 | 23.1% | 13 | 10.7% |
| No. | Pernyataan  | STS |       | TS |       | N  |       | S  |       | SS |       |
|     |   | F   | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     |
|     | Pendapatan  |     |       |    |       |    |       |    |       |    |       |
| 24  | Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan kontribusi saya           | 15  | 12.4% | 40 | 33.1% | 47 | 38.8% | 11 | 9.1%  | 8  | 6.6%  |
| 25  | Tempat kerja saya memberikan tunjangan bagi karyawan-karyawan   | 7   | 5.8%  | 27 | 22.3% | 58 | 47.9% | 20 | 16.5% | 9  | 7.4%  |
| 26  | Gaji yang saya terima dibayarkan tepat waktu setiap bulannya    | 6   | 5.0%  | 36 | 29.8% | 50 | 41.3% | 26 | 21.5% | 3  | 2.5%  |
|     | Total   | 9   | 7.4%  | 34 | 28.1% | 52 | 43.0% | 19 | 15.7% | 7  | 5.8%  |

| No. | Pernyataan   | STS |        | TS |       | N  |       | S  |       | SS |      |
|-----|--|-----|--------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|
|     |  | F   | %      | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %    |
|     | Promosi  |     |        |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 27  | Tempat kerja saya ada promosi jabatan bagi setiap pegawainya                               | 7   | 5.8%   | 40 | 33.1% | 34 | 28.1% | 35 | 28.9% | 5  | 4.1% |
| 28  | Tempat kerja saya memberikan kesempatan promosi jabatan yang sama kepada setiap pegawainya | 17  | 14.0 % | 48 | 39.7% | 45 | 37.2% | 10 | 8.3%  | 1  | 0.8% |
| 29  | Prosedur promosi jabatan di tempat kerja saya jelas  | 8   | 6.6%   | 20 | 16.5% | 62 | 51.2% | 27 | 22.3% | 4  | 3.3% |
|     | Total  | 11  | 9.1%   | 36 | 29.8% | 47 | 38.8% | 24 | 19.8% | 3  | 2.5% |

| No. | Pernyataan  | STS |      | TS |       | N  |       | S  |       | SS |      |
|-----|---|-----|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|
|     |   | F   | %    | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %    |
|     | Atasan  |     |      |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 30  | Saya mendapatkan dukungan penuh dari atasan/pimpinan          | 12  | 9.9% | 40 | 33.1% | 44 | 36.4% | 15 | 12.4% | 10 | 8.3% |
| 31  | Pimpinan saya selalu mengawasi para pegawainya ketika bekerja | 7   | 5.8% | 43 | 35.5% | 40 | 33.1% | 23 | 19.0% | 8  | 6.6% |
| 32  | Saya mendapatkan perlakuan yang adil dari atasan saya         | 10  | 8.3% | 37 | 30.6% | 48 | 39.7% | 19 | 15.7% | 7  | 5.8% |
|     | Total   | 10  | 8.3% | 40 | 33.1% | 44 | 36.4% | 19 | 15.7% | 8  | 6.6% |

| No. | Pernyataan   | STS |       | TS |       | N  |       | S  |       | SS |      |
|-----|--|-----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|
|     |  | F   | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %    |
|     | Rekan Kerja  |     |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 33  | Rekan kerja saya bersedia membantu jika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan | 4   | 3.3%  | 39 | 32.2% | 36 | 29.8% | 36 | 29.8% | 6  | 5.0% |
| 34  | Rekan kerja saya menyenangkan  | 5   | 4.1%  | 37 | 30.6% | 60 | 49.6% | 11 | 9.1%  | 8  | 6.6% |
| 35  | Saya mudah bekerja sama dengan rekan kerja saya                                  | 13  | 10.7% | 33 | 27.3% | 57 | 47.1% | 15 | 12.4% | 3  | 2.5% |
|     | Total  | 7   | 5.8%  | 36 | 29.8% | 51 | 42.1% | 21 | 17.4% | 6  | 5.0% |

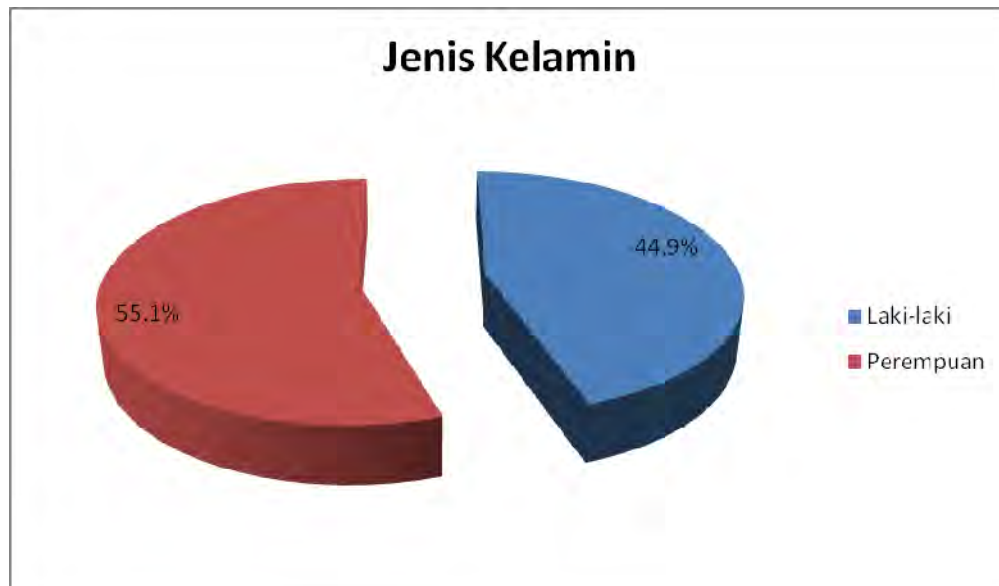
### Lampiran 8 Deskripsi Data Variabel Z

| No. | Pernyataan   | STS |       | TS |       | N  |       | S  |       | SS |       |
|-----|--|-----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|     |  | F   | %     | F  | %     | F  | F     | %  | F     | %  | F     |
| 36  | Saya menceritakan tempat kerja kepada teman-teman sebagai tempat yang bagus untuk bekerja  | 6   | 5.0%  | 29 | 24.0% | 59 | 48.8% | 19 | 15.7% | 8  | 6.6%  |
| 37  | Saya merasa bahwa saya merupakan anggota keluarga besar dari PT Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur tempat saya bekerja                            | 8   | 6.6%  | 17 | 14.0% | 56 | 46.3% | 29 | 24.0% | 11 | 9.1%  |
| 38  | Saya bersedia melakukan upaya ekstra di samping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan PT Sariayu Indonesia cabang Pulogadung Jakarta Timur | 4   | 3.3%  | 42 | 34.7% | 27 | 22.3% | 41 | 33.9% | 7  | 5.8%  |
|     | Total  | 6   | 5.0%  | 29 | 24.0% | 47 | 38.8% | 30 | 24.8% | 9  | 7.4%  |
| No. | Pernyataan   | STS |       | TS |       | N  |       | S  |       | SS |       |
|     |  | F   | %     | F  | %     | F  | F     | %  | F     | %  | F     |
| 39  | Saya takut kehilangan kesempatan promosi bila keluar dari tempat saya bekerja sekarang   | 5   | 4.1%  | 32 | 26.4% | 28 | 23.1% | 47 | 38.8% | 9  | 7.4%  |
| 40  | Saya akan memperoleh banyak keuntungan jika saya tetap bertahan di tempat saya bekerja   | 6   | 5.0%  | 25 | 20.7% | 41 | 33.9% | 39 | 32.2% | 10 | 8.3%  |
| 41  | Saya tidak ingin kehilangan hubungan persahabatan dengan rekan kerja bila keluar dari tempat saya bekerja sekarang ini   | 4   | 3.3%  | 24 | 19.8% | 32 | 26.4% | 53 | 43.8% | 8  | 6.6%  |
|     | Total  | 5   | 4.1%  | 27 | 22.3% | 34 | 28.1% | 46 | 38.0% | 9  | 7.4%  |
| No. | Pernyataan   | STS |       | TS |       | N  |       | S  |       | SS |       |
|     |  | F   | %     | F  | %     | F  | F     | %  | F     | %  | F     |
| 42  | Saya telah menjaga nama baik tempat saya bekerja   | 3   | 2.5%  | 29 | 24.0% | 51 | 42.1% | 26 | 21.5% | 12 | 9.9%  |
| 43  | Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada PT. SAI ini  | 16  | 13.2% | 19 | 15.7% | 26 | 21.5% | 44 | 36.4% | 16 | 13.2% |
|     | Total  | 9   | 7.4%  | 24 | 19.8% | 39 | 32.2% | 35 | 28.9% | 14 | 11.6% |

### Lampiran 9 Profil Responden

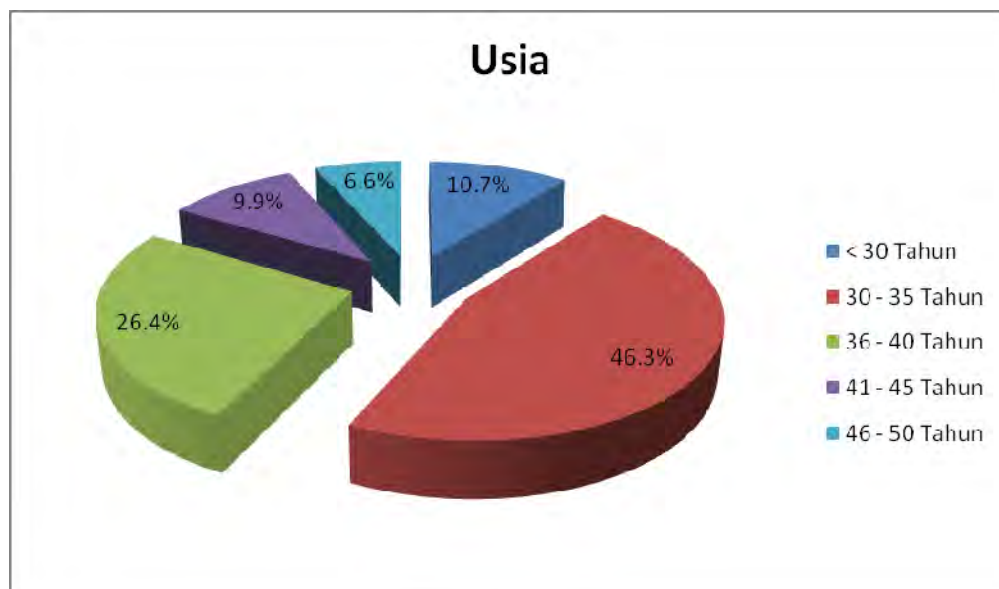
#### Jenis Kelamin

| JenisKelamin | Frekuensi | Persentase |
|--------------|-----------|------------|
| Laki-laki    | 57        | 42.1%      |
| Perempuan    | 70        | 57.9%      |
| Total        | 121       | 100%       |



## Usia

| Usia          | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| < 30 Tahun    | 13        | 10.7%      |
| 30 – 35 Tahun | 56        | 46.3%      |
| 36 – 40 Tahun | 32        | 26.4%      |
| 41 – 45 Tahun | 12        | 9.9%       |
| 46 – 50 Tahun | 8         | 6.6%       |
| Total         | 121       | 100%       |





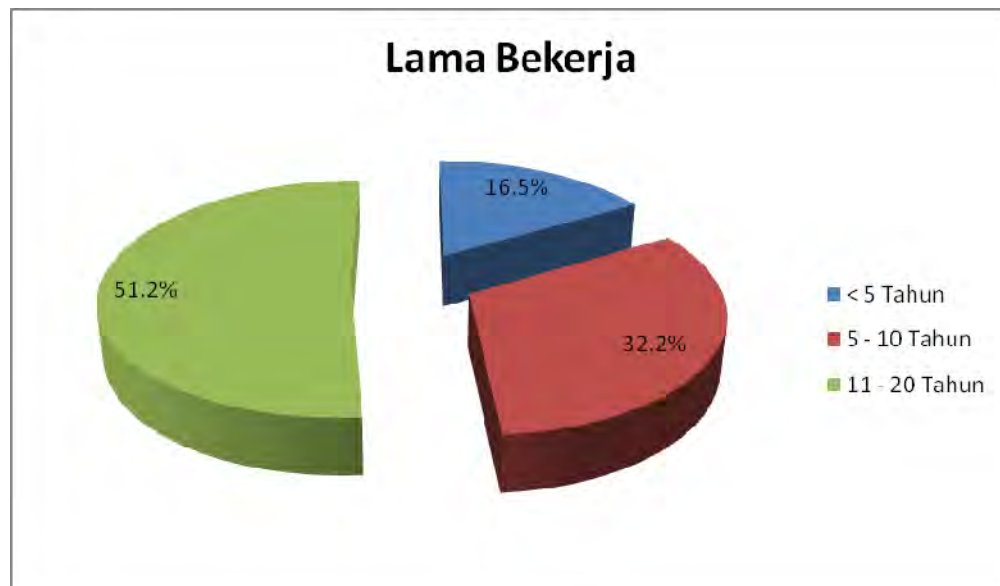
## Pendidikan Terakhir

| Pendidikan Terakhir | Frekuensi | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|
| SLTA                | 58        | 47.9%      |
| D1 – D3             | 56        | 46.3%      |
| S1                  | 5         | 4.1%       |
| S2                  | 2         | 1.7%       |
| S3                  | 0         | 0.0%       |
| Total               | 121       | 100%       |



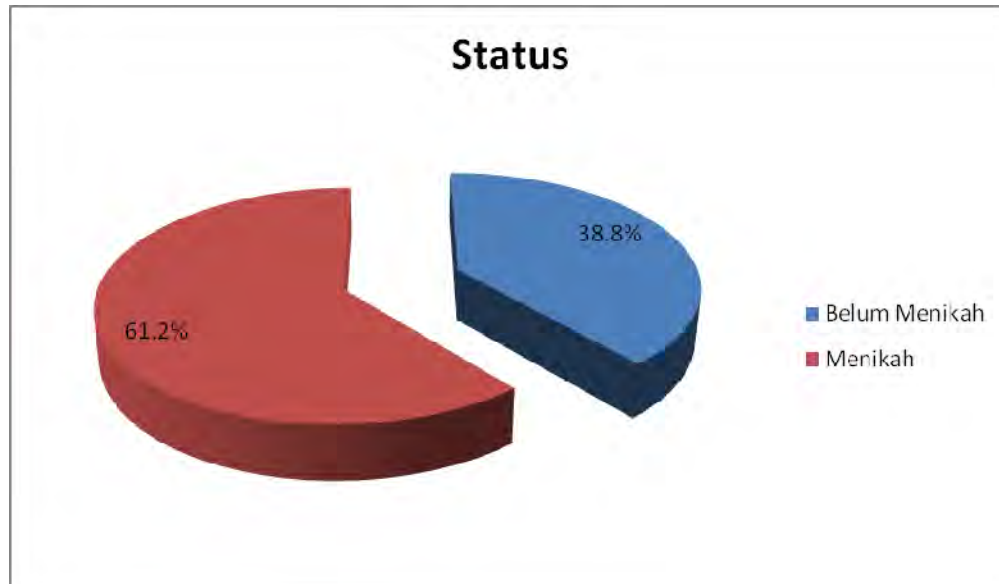
### Lama Bekerja

| Lama Bekerja  | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| < 5 Tahun     | 20        | 16.5%      |
| 5 – 10 Tahun  | 39        | 32.2%      |
| 11 – 20 Tahun | 62        | 51.2%      |
| > 20 Tahun    | 0         | 0.0%       |
| Total         | 121       | 100%       |



## Status Pernikahan

| Status Pernikahan | Frekuensi | Persentase |
|-------------------|-----------|------------|
| Belum Menikah     | 47        | 38.8%      |
| Menikah           | 74        | 61.2%      |
| Total             | 121       | 100%       |



## Lampiran 10 Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                           |                | Gaya<br>Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | Komitmen Organisasi |
|---------------------------|----------------|----------------------|----------------|---------------------|
| N                         |                | 121                  | 121            | 121                 |
| Normal                    | Mean           | 52.91                | 46.16          | 25.15               |
| Parameters <sup>a,b</sup> | Std. Deviation | 6.732                | 6.175          | 3.528               |
| Most Extreme              | Absolute       | .060                 | .066           | .064                |
| Differences               | Positive       | .048                 | .039           | .054                |
|                           | Negative       | -.060                | -.066          | -.064               |
| Kolmogorov-Smirnov Z      |                | .663                 | .724           | .701                |
| Asymp. Sig. (2-tailed)    |                | .772                 | .671           | .709                |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

# Lampiran 11 Uji Linieritas

## Uji Linieritas

X terhadap Z

ANOVA Table

|   |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|---|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| KomitmenOrgani<br>sasi * Gaya<br>Kepemimpinan | Between Groups | (Combined)               | 572.779        | 28  | 20.456      | 2.044  | .006 |
|   |                | Linearity                | 371.653        | 1   | 371.653     | 37.143 | .000 |
|   |                | Deviation from Linearity | 201.126        | 27  | 7.449       | .744   | .807 |
|   | Within Groups  |                          | 920.543        | 92  | 10.006      |        |      |
|   | Total          |                          | 1493.322       | 120 |             |        |      |

Y terhadap Z

ANOVA Table

|   |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|---|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| KomitmenOrgani<br>sasi *<br>KepuasanKerja | Between Groups | (Combined)               | 641.441        | 26  | 24.671      | 2.722  | .000 |
|   |                | Linearity                | 398.965        | 1   | 398.965     | 44.023 | .000 |
|   |                | Deviation from Linearity | 242.476        | 25  | 9.699       | 1.070  | .392 |
|   | Within Groups  |                          | 851.881        | 94  | 9.063       |        |      |
|   | Total          |                          | 1493.322       | 120 |             |        |      |

X terhadap Y

ANOVA Table

|   |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|---|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| KepuasanKerja *<br>Gaya<br>Kepemimpinan | Between Groups | (Combined)               | 1404.162       | 28  | 50.149      | 1.455  | .094 |
|   |                | Linearity                | 591.002        | 1   | 591.002     | 17.142 | .000 |
|   |                | Deviation from Linearity | 813.159        | 27  | 30.117      | .874   | .645 |
|   | Within Groups  |                          | 3171.855       | 92  | 34.477      |        |      |
|   | Total          |                          | 4576.017       | 120 |             |        |      |

Pengaruh Langsung antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered              | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Gaya Kepemimpinan <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .359 <sup>a</sup> | .129     | .122              | 5.787                      |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 591.002        | 1   | 591.002     | 17.648 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 3985.014       | 119 | 33.488      |        |                   |
|       | Total      | 4576.017       | 120 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)        | 34.826                      | 4.342      |                           | 8.020 | .000 |
|       | Gaya Kepemimpinan | .330                        | .078       | .359                      | 4.201 | .000 |

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

## Pengaruhantara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasi

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered                             | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | KepuasanKerja, Gaya Kepemimpinan <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .616 <sup>a</sup> | .380     | .369              | 2.802                      |

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Gaya Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 567.090        | 2   | 283.545     | 36.123 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 926.232        | 118 | 7.849       |        |                   |
| Total        | 1493.322       | 120 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

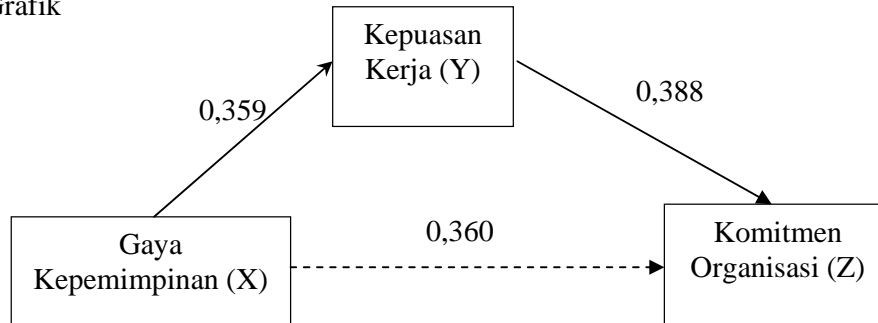
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)        | 4.958                       | 2.394      |                           | 2.071 | .041 |
|       | Gaya Kepemimpinan | .188                        | .041       | .360                      | 4.628 | .000 |
|       | KepuasanKerja     | .221                        | .044       | .388                      | 4.990 | .000 |

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

## Lampiran 12 Analisis Jalur

Grafik



Mencari Persamaan Langsung

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .359 <sup>a</sup> | .129     | .122              | 5.787                      |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel IV.9 *Model Summary*, dapat diketahui besarnya koefisien determinan  $R_{\text{square}}$  atau  $R^2_{xy} = 0,129 = 12,9\%$  dan besarnya pengaruh variabel lain  $\rho_{y\epsilon_2} = \sqrt{1 - R^2_{xy}} = \sqrt{1 - 0,129} = \sqrt{0,871} = 0,933$

Berarti persamaan adalah

$$Y = 0,359 X + 0,933$$



## Mencari Persamaan Tidak Langsung

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .616 <sup>a</sup> | .380     | .369              | 2.802                      |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel IV.9 *Model Summary*, dapat diketahui besarnya koefisien determinan  $R_{\text{square}}$  atau  $R^2_{xyz} = 0,380 = 38,0\%$  dan besarnya pengaruh variabel lain  $\rho_{y\epsilon_2} = \sqrt{1 - R^2_{xyz}} = \sqrt{1 - 0,380} = \sqrt{0,620} = 0,787$

Berarti persamaan adalah

$$Y = 0,360 X + 0,388 Y + 0,787$$

**Tabel IV.13**  
**Rangkuman Hasil Koefisien Jalur**

| Pengaruh Antar Variabel  | Koefisien Jalur (Beta) | Hasil Pengujian | Koefisien Determinan atau $R_{\text{square}}$ | Koefisien Variabel lain (sisa) |
|--|------------------------|-----------------|---|--------------------------------|
| <b>Dependen : Komitmen Organisasi</b><br><b>Independent : Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja</b> |                        |                 | $R^2_{yx_2x_1}$                               | $\rho_{yx_1x_2}$               |
| XZ →   | 0,360                  | Ho ditolak      | 0,380   | 0,787                          |
| YZ →   | 0,388                  | Ho ditolak      |   |                                |
| <b>Dependent : Komitmen Organisasi</b><br><b>Independent : Pemberdayaan</b>                        |                        |                 | $R^2_{x_2x_1}$                                | $P_{x_2x_1}$                   |
| $X_1 \rightarrow X_2$<br>(Pearson Correlation)   | 0,359                  | Ho ditolak      | 0,129   | 0,933                          |

### Lampiran 13 Uji Sobel Test

#### Uji Sobel Test

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$\begin{aligned} ab &= p1 \times p3 \\ &= 0.360 \times 0.388 \\ &= 0,139 \end{aligned}$$

Dicari

$$\begin{aligned} S_{ab} &= \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2} \\ &= \sqrt{(0.049)(0.0062) + (0.1087)(0.0020) + (0.0062)(0.0020)} \\ &= \sqrt{0.000302 + 0.000214 + 0.000012} \\ &= \sqrt{0.000528} \\ &= 0.022983 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t &= \frac{ab}{S_{ab}} \\ &= \frac{0,139}{0,023} \\ &= 6,062 \end{aligned}$$

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**Daniar Chairiah** adalah anak pertama dari dua bersaudara yang lahir di Jakarta pada tanggal 7 Desember 1992. Penulis Menyelesaikan Sekolah Dasar di SD Negeri 01 Pagi, Jakarta Timur, sampai tahun 2005 dan pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikannya ke SMPN 198 Jakarta Timur. Setelah menamatkan pendidikan selama tiga tahun, pada tahun 2007 penulis melanjutkan pendidikan ke SMAN 45 Jakarta Utara, dan lulus pada tahun 2010.

Pada tahun 2010 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada Program Studi D3 Manajemen Pemasaran melalui jalur Mandiri, pada tahun 2013 penulis melanjutkan ke jenjang S1 dan terdaftar sebagai mahasiswa Alih Program Universitas Negeri Jakarta (UNJ)

Penulis pernah melakukan Praktik Kerja Lapangan di PT Erajaya pada bulan Juli-Agustus 2012.